

أفضل الكتب مبيعاً حسب صحيفة نيويورك تايمز

دانيال إيتش. بينك

مؤلف كتاب عقل جديد كامل



الحقيقة المدهشة
بشأن الأشياء التي تحفظنا

الحافظ

الحافز

الحقيقة المدهشة
بشأن الأشياء التي تحفزنا

—————

دانيال إتش. بينك

للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublishations@jarirbookstore.com

تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والنتيجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسؤولية ونخلي مسؤوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٢

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

DRIVE by Daniel H. Pink.
Copyright © 2009 by Daniel H. Pink.
All rights reserved.

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2012. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means including electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise.

Scanning, uploading and distribution of this book via the Internet or via any other means is illegal.

Please do not participate in or encourage piracy of copyrighted materials. Your support of the authors and publishers rights is appreciated.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

Drive

THE SURPRISING TRUTH
ABOUT WHAT MOTIVATES US

Author: Daniel H. Pink

Daniel H. Pink

من مؤلفات "دانيال إتش. بينك" أيضًا كتاب

عقل جديد بالكامل

يقر الكاتب ممتناً بأنه قد حصل على الإذن بإعادة النشر من الكتب التالية: *Sext* حقوق الطبع لعام ١٩٥٥ لـ "دبليو. إتش. أودين"، ومن *Collected Poems* لـ "دبليو. إتش. أودين".
والتصريح من دار نشر "راندوم هاوس".

في الوقت الذي بذل فيه المؤلف قصارى جهده في إيراد أرقام هواتف وعناوين بريد إلكترونية دقيقة وقت نشر الكتاب، فإنه لا يتحمل هو أو الناشر أية مسئولية عن أخطاء أو تغييرات حدثت عقب النشر. وكذلك فإن الناشر لا يتحمل أية سلطة أو مسئولية عن المؤلف أو المواقع الإلكترونية ومحتوياتها.

إلى "صوفيا" و "إليزا" و "سول" –
الثلاثي المذهل الذي يحفزني

المحتويات

مقدمة : الأحاجى المحيرة لـ "هارى هارلو"،

و"إدوارد ديسى" ٣

"ومن الناحية العلمية، فقد كان الأمر قريب الشبه بدحرجة كرة من الصلب على سطح مائل من أجل قياس سرعتها - إلا أن ما يحصل هو أننا نراها تندفع فى الهواء بدلاً من ذلك. وكان هذا يشير إلى وجود خلل فى فهمنا لعوامل الجذب للسلوك لدى البشر - وأن ما كنا نعتقد بأنه قوانين ثابتة كان به الكثير من الثغرات".

الجزء الأول

نظام تشغيل جديد

الفصل ١. بزوغ نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ وانهيائه ١٧

"ولكن في السنوات العشر الأولى من هذا القرن - وهي فترة من التهاوى الحقيقى فى الشركات، والتكنولوجيا، والتطور الاجتماعى - اكتشفنا أن هذا النظام التشغيلى الثابت والقديم لم يعد صالحاً للعمل كما كان. فإنه يتعطل - كثيراً وبدون سابق إنذار. وقد أجبر هذا الأمر الناس على وضع حلول لتجاوز عيوبه. والأهم من هذا هو أنه ثبت تعارضه مع العديد من جوانب عالم الأعمال المعاصر".

الفصل ٢. سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالباً) ... ٣٨

"بعبارة أخرى، إن المكافآت من الممكن أن تؤدي إلى نوع غريب من الكيمياء السلوكية: فيمكنها أن تحول أى عمل جذاب إلى عمل كرهه. ويمكنها أن تحول اللعب إلى عمل".

الفصل ٢ (أ) ... والظروف الخاصة التى يفلح فيها أسلوب العصا والجزرة ٦٦

"فبينما كان هناك نظام تشغيل يركز بشكل أساسى على أسلوب الثواب والعقاب ويكاد يفقد فاعليته ويحتاج بشدة إلى تحديث، فهذا لا يعنى أنه ينبغي لنا أن ننزله تماماً".

الفصل ٣. النمط السلوكي "آي"، والنمط "إكس" ٧٧

"لعل الصورة أبلغ من ألف كلمة - لكن أحياناً لا يكون هناك أبلغ من مجرد حرفين".

الجزء الثاني

العناصر الثلاثة

الفصل ٤. الاستقلالية ٩٣

"ربما قد حان الوقت لتتخلص من كلمة "إدارة" في مقلب قمامة اللغويات مع غيرها من الكلمات التي تم هجرها، فهذه المرحلة لا تدعو لشكل أفضل من الإدارة. بل تدعو إلى عصر من النهضة والتوجيه الذاتي".

٩٣

الفصل ٥. البراعة ١٢٠

"إننا في مكاتبنا ومدارسنا نسير قريباً جداً من الإذعان ونبتعد تماماً عن الانخراط في العمل، فالأول يمكنه أن يعبر بك نهارك، لكن ليس سوى الأخير هو ما تعيش معه ليلاً".

الفصل ٦. التصميم ١٤٥

"إن من طبيعة البشر الراسخة أن يبتغوا الغاية. لكن هذه الطبيعة انجلت وعبرت عن نفسها على نطاق غير مسبوق ديموغرافياً، وربما لم يكن متصوراً حتى وقت قريب. ويمكن لنتائج تجلي هذه الطبيعة أن تجدد أعمالنا وتعيد تشكيل عالمنا".

الجزء الثالث

حقيبة أدوات النمط السلوكي "أى"

النمط السلوكي "أى" بالنسبة للأفراد: تسع إستراتيجيات
لإثارة الحافز لديك ١٦٩

النمط السلوكي "أى" بالنسبة للمؤسسات: تسع طرق لتحسين شركتك أو
مكتبك أو مجموعتك ١٧٩

جوهر المكافأة: كافئ الناس على طريقة النمط السلوكي "أى" ١٨٨

النمط السلوكي "أى" للأباء والمعلمين: تسع أفكار لمساعدة أطفالنا ١٩٢

قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكي "أى": خمسة عشر
كتاباً أساسياً ٢٠٤

استمع للحكماء: ستة مفكرين فى مجال الأعمال حققوا الإنجاز ٢١٥

خطة اللياقة البدنية للنمط السلوكي "أى": أربع نصائح للتحفز (والبقاء
متحفزاً) لممارسة التدريبات الرياضية ٢٢١

ملخص الكتاب ٢٢٤

مسرد المصطلحات ٢٣١

الدليل النقاشي لهذا الكتاب: عشرون سؤالاً حوارياً استهلالياً
تبقيك فى حال دائمة من التفكير والحديث ٢٣٤

اكتشف المزيد - عن نفسك وعن هذا الموضوع ٢٣٩

شكر وتقدير ٢٤١

ملاحظات ٢٤٣

الفهرس ٢٥٣

الجزء الأول



نظام تشغيل جديد

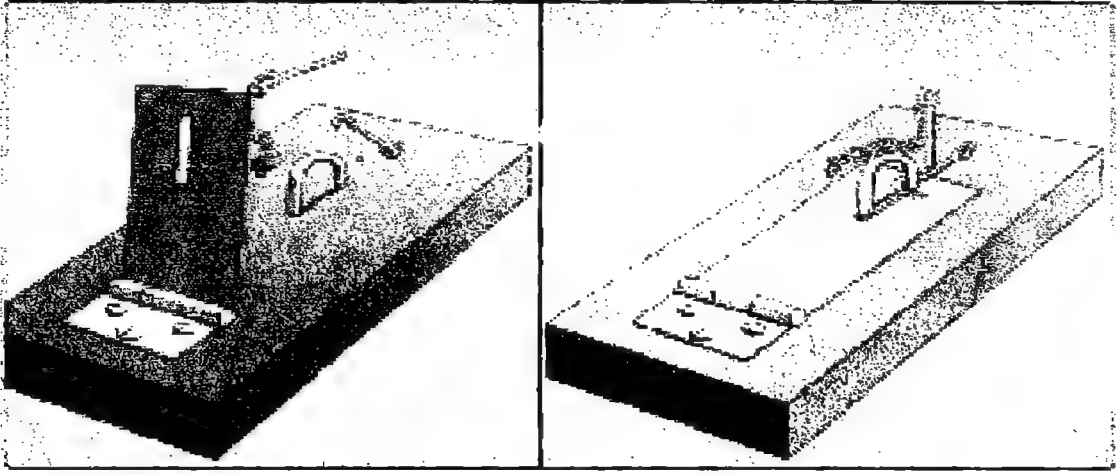
مقدمة

الأحاجي المحيرة لـ "هارى هارلو"، و "إدوارد ديسى"

فى منتصف القرن الماضى، أجرى عالمان شابان تجارب كان ينبغى أن تغير العالم – ولكنها لم تفعل.

كان "هارى إف. هارلو" أستاذًا لعلم النفس فى جامعة "ويسكونسين"، والذى أنشأ فى الأربعينيات من القرن الماضى إحدى بواكير المعامل فى العالم لدراسة سلوك الرئيسيات، وذات يوم من عام ١٩٤٩، جمع "هارلو" هو واثنتان من زملائه ثمانية قرود من نوع المكاك لإجراء تجربة عن التعلم لمدة أسبوعين. وابتكر الباحثون أحجية ميكانيكية بسيطة كتلك التى ترد صورتها فى الصفحة التالية. وكان حل الأحجية يتطلب ثلاث خطوات: سحب الدبوس الرأسى، وفك الخطاف، ثم رفع القطاء المنفصل. وهو أمر هين تمامًا بالنسبة لى ولك، لكنه أكثر تحديًا بالنسبة لقرود تجارب يزن ثلاثة عشر رطلاً.

مقدمة



أحجية "هارلو" فى وضعية البداية (فى اليمين)، ووضعية الحل (فى اليسار).

قام المختبرون بوضع الأحاجى فى أقفاص القردة ليروا كيف تكون ردة فعلها – ولإعدادها لباقي اختبارات حل الأحاجى فى نهاية الأسبوعين. ولكن حدث شئ غريب على الفور، فبدون أى دفع بعامل خارجى وبدون أى حث من قبل المختبرين، بدأت القردة فى اللعب بالأحاجى بتركيز، وتصميم، وما كان يبدو وكأنه استمتاع. وفى الحال، بدأت القردة فى فهم طريقة عمل هذه الأداة غريبة الشكل. وبحلول الوقت الذى قام فيه "هارلو" باختبار القردة فى اليوم الثالث عشر والرابع عشر للتجربة، أصبحت القردة خبيرة تمامًا بالأمر. فقد تمكنت من حل الأحاجى بسرعة وعلى نحو متكرر؛ وفى ثلثى الوقت، كانت تحل اللغز فى أقل من ستين ثانية.

عندئذ، كان الأمر غريبًا بعض الشيء؛ فلم يكن أحد قد علم القردة كيف تنزع الدبوس وتزيل الخطاف، وتفتح الغطاء. ولم يكافأها أحد بالطعام، أو العطف، أو حتى بالتصفيق عندما نجحت. وكان هذا يتعارض مع البديهيّات المسلم بها بشأن الكيفية التى تتصرف بها الرئيسيات – والتى من بينها الرئيسيات ذوات المخ الأضخم، والأقل شعراً، والمعروفة باسم البشر.

الأحاجى المحيرة لـ "هارلى هارلو"، و "إدوارد ديسى"

وعندئذ عرف العلماء أن ثمة محفزين رئيسيين قد دفعا إلى هذا السلوك. كان أولهما هو المحفز البيولوجى، فالبشر وغيرهم من الحيوانات يأكلون لسد جوعهم، ويشربون لإشباع عطشهم، ويتزاوجون لإشباع احتياجاتهم العاطفية. ولكن هذا ما لم يحدث فى ذلك المثال. "فعل الأحجية لم يؤد إلى طعام أو شراب أو علاقة حميمة" كما يقول "هارلو".¹

ولكن المحفز الثانى الوحيد المعروف أخفق هو الآخر فى تفسير هذا السلوك الغريب من القردة، فإن كانت المحفزات البيولوجية قد أتت من الداخل، فإن المحفز الثانى قد جاء من الخارج – المكافآت أو أوجه العقاب التى تأتى بها البيئة نتيجة التصرف بطرق معينة، وكان هذا صحيحًا تمامًا بالنسبة للبشر، فإنهم استجابوا باهتمام لمثل هذه العوامل الخارجية. فإن وعدتنا بعلاوة فى الراتب، فسنعمل بمزيد من الجهد. وإذا غرست لدينا التصور بتحقيق درجة ممتازة فى الامتحان، فإننا سنداكر لساعات أطول، ولو هددتنا بالعقاب على التأخير أو الخطأ فى إتمام عمل ما، فإننا سنصل فى الموعد المحدد تمامًا وستنضبط العمل على أكمل وجه له؛ ولكن هذا لم يكن مسئولًا عن تصرفات القردة أيضًا. وكما كتب "هارلو" – وتكاد تسمعه وهو يحك رأسه – "إن السلوك الناجم عن هذا البحث يثير بعض الأسئلة الشائكة حول نظرية الحافز؛ حيث إن التعلم المهم قد تم تحصيله والأداء الكفاء قد تم إنجازه دون اللجوء إلى حوافز خاصة أو خارجية".

فأى سبب من الممكن أن يكون وراء ذلك؟

للإجابة عن هذا السؤال، عرض "هارلو" نظرية غريبة – وهى التى أضحت نوعًا ثالثًا من المحفزات، فيقول: "لقد قدم أداء المهمة مكافأة حقيقية". لقد حلت القردة الأحاجى؛ لأنها ببساطة وجدت فى حلها متعة. لقد استمتعت بها. وكانت بهجة المهمة هى مكافأتها الخاصة.

ولو كانت هذه نظرية متطرفة، فإن ما حصل بعد ذلك لم يزد إلا من عمق الحيرة والجدل، وربما كان هذا المحفز الذى تم اكتشافه حديثًا – والذى أطلق عليه "هارلو" فى النهاية اسم "المحفز الداخلى" – حقيقياً؛ ولكنه بالتأكيد

مقدمة

متفرع عن المحفزين الآخرين. فلو أنه تمت مكافأة القردة – ببعض الزبيب! – لحلها للأحاجي، فلا شك أن أداءها كان سيتحسن. إلا أن "هارلو" عندما اختبر هذا الأسلوب، وجد أن القردة ارتكبت/لمزيد من الأخطاء وكان معدل نجاحها في حل الأحاجي أقل. وكتب "هارلو" يقول: "إن تقديم الطعام في التجربة الحالية أصبح عاملاً مشتتاً للأداء، وهي ظاهرة لم يعرفها أحد من قبل".

والآن، لقد كان هذا غريباً حقاً، ومن الناحية العلمية، فقد كان الأمر قريب الشبه بدحرجة كرة من الصلب على سطح مائل من أجل قياس سرعتها – إلا أن ما يحصل هو أننا نراها تندفع في الهواء بدلاً من ذلك. وكان هذا يشير إلى وجود خلل في فهمنا لعوامل الجذب للسلوك لدى البشر – وأن ما كنا نعتقد بأنه قوانين ثابتة كان به الكثير من الثغرات. لقد أكد "هارلو" على "قوة وثبات" الحافز لدى القردة لإتمام حل الأحاجي، وعندئذ أشار قائلاً:

لقد ظهر أن مثل هذا الحافز... ربما يكون أساسياً وقوياً كما هي الحال مع المحفزات (الأخرى). وعلاوة على ذلك، هناك سبب يدعو للاعتقاد بأنه قد يكون بذات القدر من الكفاءة في تسهيل التعلم.^٢

ولكن في ذلك الوقت، كان الحافزان الأولان هما الغالبين بقوة على وجهة النظر العلمية. ولذا فقد دق "هارلو" جرس التنبيه. لقد جادل العلماء في قوله إن عليهم "القيام بتصفية أجزاء كبرى من نظرياتنا العلمية القديمة". وعرض حسابات أحدث وأكثر دقة لدوافع السلوك البشري.^٣ وقد حذر من أن تفسيرنا للسبب من وراء ما نفعله لم يكن تفسيراً تاماً. لقد قال إنه من أجل فهم الحالة البشرية، علينا أن نضع ذلك الحافز الثالث في الحسبان.

ولكنه بعد ذلك تخلى عن الفكرة برمتها.

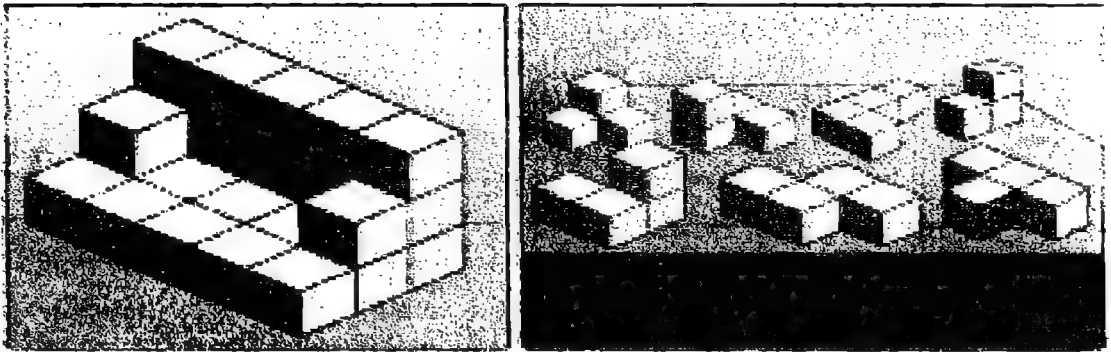
فبدلاً من أن يكافح ويبدأ في عرض نظرية أكثر شمولية للحافز، تخلى "هارلو" عن هذا الخط البحثي المثير للجدل وبنى شهرته في دراسات حول علم العاطفة.^٤ وتم تداول نظريته تلك بشكل مكثف في أدب علم النفس، ولكنها ظلت

الأحاجي المحيرة لـ "هارى هارلو"، و "إدوارد ديسى"

أمراً جانبياً فى علم السلوك البشرى وفى فهمنا لأنفسنا، وبعد مرور عقدين كاملين، التقط عالم آخر ذلك الخيط الذى غادره "هارلو" على نحو غاية فى الاستفزاز على طاولة الاختبار فى جامعة "ويسكونسين".

فى صيف عام ١٩٦٩، كان "إدوارد ديسى" طالباً بالدراسات العليا بقسم علم النفس بجامعة كارنيجى ميلون وكان يبحث عن موضوع لبحثه. وكان "ديسى" - الذى كان قد حصل بالفعل على شهادة إدارة الأعمال من جامعة "وارتون" - مهتماً بموضوع التحفيز ولكنه شك فى أن العلماء ورجال الأعمال كانوا مخطئين فى فهمه. ولذا، وبعد تمزيق إحدى الصفحات من كتاب الألعاب لـ "هارلو"، بدأ "ديسى" فى دراسة موضوعه بمساعدة إحدى الأحجيات.

اختار "ديسى" أحجية مكعبات "سوما" والتي كانت أحد منتجات شركة باركر براذرز الشهيرة والتي ظلت بفضل موقع يوتيوب موضع إعجاب ومواكبة العصر. وتتكون الأحجية - الموضحة أدناه - من سبع قطع بلاستيكية؛ ست منها تحوى أربعة مكعبات طول ضلع كل منها بوصة واحدة، وقطعة واحدة تحوى ثلاثة مكعبات طول الضلع فيها بوصة واحدة. ويمكن للاعبين تجميع القطع السبع فى عدة ملايين شكل ممكن - بدءاً من الأشكال المجردة إلى أشكال يمكن تمييزها.



القطع السبع لأحجية مكعبات "سوما" دون تجميع (على اليمين)، والأخرى بعد تجميعها فى واحد من ملايين الأشكال الممكنة.

مقدمة

ومن أجل إتمام الدراسة، قام "ديسى" بتقسيم المشاركين - ذكورًا وإناثًا من طلبة الجامعة - فى مجموعة اختبار (والتي سأطلق عليها المجموعة أ) ومجموعة تحكم (والتي سأطلق عليها المجموعة ب)، وشاركت كل مجموعة فى ثلاث جلسات مدة كل منها ساعة واحدة عقدت فى أيام متتالية.

وإليك الطريقة التى سارت عليها الجلسات: دخل كل مشارك إحدى الغرف، وجلس إلى طاولة وضع عليها القطع السبع للأحجية، ورسومات لثلاثة أشكال لترتيب الأحجية، ونسخًا من مطبوعات صحف تايم، وذا نيو يوركر، وإحدى مجلات البافين (تمهل، كان ذلك فى عام ١٩٦٩) وجلس "ديسى" فى الجهة المقابلة من الطاولة لشرح التعليمات وحساب الوقت بساعة إيقاف.

فى الجلسة الأولى، كان على أفراد كلتا المجموعتين تجميع قطع الأحجية طبقًا للتصميمات الموضحة بالرسوم التى أمامهم، وفى الجلسة الثانية، قاموا بالشئ ذاته لرسوم بتصميمات مختلفة - وعند هذه المرحلة فقط أخبر "ديسى" المجموعة "أ" بأن كل واحد فيها سيحصل على دولار (ما يعادل ستة دولارات اليوم) نظير كل تصميم يتم بناؤه بنجاح كما بالرسم، وفى تلك الأثناء، تلقت المجموعة "ب" رسومًا لتصميمات جديدة ولكنها لم يتم تحفيزها بأى مقابل مالى. أخيرًا، وفى الجلسة الثالثة، تلقت المجموعتان رسومًا لتصاميم جديدة لمحاكاتها بالقطع دون أى مقابل، تمامًا كما جرى فى الجلسة الأولى. (انظر الجدول التالى).

الطريقة التى تمت بها معاملة المجموعتين

| اليوم ١ | اليوم ٢ | اليوم ٣ | |
|-------------|-------------|-------------|------------|
| بدون مكافأة | بمكافأة | بدون مكافأة | المجموعة أ |
| بدون مكافأة | بدون مكافأة | بدون مكافأة | المجموعة ب |

الأحاجى المحيرة لـ "هارى هارلو"، و"إدوارد ديسى"

وحدث التحول فى منتصف كل جلسة. فبعد أن جمع أحد المشاركين القطع لتطابق رسمين من الثلاثة، أوقف "ديسى" التجربة. وقال إنه سيأتيهم برسم رابع – لكنه لكى يختار الرسم المناسب، كان عليه أن يزود الحاسب بالأزمة التى أنجزوا فيها العمل. وكان هذا فى أواخر الستينيات من القرن الماضى عندما كانت الحواسيب العملاقة التى تحتل غرفاً كاملة هى السائدة وكنا بعيدين عن حاسوب المكتب الشخصى بأكثر من عقد من الزمان – ما كان يعنى أن عليه أن يفادر غرفة الاختبار قليلاً.

وفى طريقه إلى الخارج، كان يقول لكل من المشاركين: "سأغادر لبضع دقائق معدودة، يمكنك خلالها أن تفعل ما يحلو لك"، ولكن "ديسى" فى الحقيقة لم يكن يذهب إلى الحاسب العتيق ليفرغ فيه أرقامه. لقد كان يتوجه إلى غرفة ملحقة متصلة بغرفة الاختبار من خلال نافذة مفتوحة فى اتجاه واحد. وعندئذ، كان يمكث فيها لثمانى دقائق لي شاهد ما يفعله أفراد المجموعتين خلال غيابه. فهل يتابعون العبث بالأحجية – ربما فى محاولة لتركيب الشكل الثالث؟ أم هل كانوا يقومون بشيء آخر – يتصفحون المجلات، أو يتفحصون البوستر المركزى بها، أو ربما يأخذون غفوة سريعة؟

وفى الجلسة الأولى، لم يكن مفاجئاً ألا يختلف ما قام به أفراد المجموعتين فى تلك الفترة المفتوحة التى بلغت مدتها ثمانى دقائق وكانت تتم مراقبتها سرّاً. فقد استمر أفراد كلتا المجموعتين فى اللعب بالأحجية – فيما بين ثلاث دقائق والنصف وأربع دقائق فى المتوسط – مما يشير إلى أنهم كانوا يجدون على الأقل شيئاً مثيراً.

وفى اليوم الثانى – حيث كان من المقرر مكافأة أفراد المجموعة "أ" مقابل كل شكل ناجح تقوم بتشكيله، بينما لم تتمتع المجموعة "ب" بالأمر ذاته – قامت المجموعة التى لم تكن ستتم مكافأتها بتقديم أداء مساوٍ تقريباً لما قدمته فى الجلسة الأولى التى كانت دون مقابل هى الأخرى. لكن المجموعة التى كانت ستتم مكافأتها أظهرت اهتماماً حقيقياً مفاجئاً بتركيب الأحاجى.

مقدمة

وفى المتوسط، استغرق أفراد المجموعة "أ" أكثر من خمس دقائق فى العبث بالأحاجى، ربما للانقضاء على التحدى الثالث أو التأهب لفرصة كسب مزيد من المال عندما يعود "ديسى". ربما يبدو هذا بديهياً، أليس كذلك؟ فهو يتسق مع ما نؤمن به فى شأن التحفيز: كافئنى وسأعمل بمزيد من الجهد.

ولكن ما حدث فى اليوم الثالث أكد شكوك "ديسى" حول الأمور الغريبة الخاصة بالتحفيز – ووضع افتراضاً أساسياً فى حياتنا المعاصرة موضع الشك. فى هذه المرة، أخبر "ديسى" المشاركين من المجموعة "أ" بأنه ليس هناك من المال ما يكفى إلا ليوم واحد وأن الجلسة الثالثة هذه ستكون بدون مقابل، وعندئذ سار الأمر كما كان فى السابق – حل لأحجيتين، متبوعاً بمقاطعة "ديسى" للعمل.

وخلال الفترة المفتوحة ذات الثمانى دقائق التى تلت ذلك، تلاعب أعضاء المجموعة "ب" الذين لم تتم مكافأتهم فى أى من المرات لوقت أطول قليلاً مما فعلوه فى الجلستين السابقتين. فربما أصبحوا أكثر ارتباطاً بالأمر؛ وربما كان ذلك مجرد شذوذ إحصائى لا أكثر. ولكن أعضاء المجموعة "أ" – الذين تمت مكافأتهم فى السابق – استجابوا بطريقة مختلفة. فإنهم فى هذه المرة قضوا وقتاً أقل فى اللعب بالأحجية مما سبق – ليس فقط بأقل من دقيقتين مما فعلوا فى الجلسة التى تمت مكافأتهم فيها، ولكن بأقل من دقيقة كاملة مما فعلوه فى الجلسة الأولى التى تعاملوا فيها مع الأحجية لأول مرة وكانوا مستمتعين على الأرجح.

وفى تكرار لما اكتشفه "هارلو" قبل عقدين من الزمان، كشف "ديسى" أن التحفيز البشرى يبدو وكأنه يسير وفق قوانين تتناقض كلياً مع ما كان يؤمن به معظم العلماء والأفراد. فمن المكتب إلى ميدان اللعب، كنا نعرف ما يدفع الناس للانطلاق. إنها المكافآت – وبالأخص المال – هى التى تقوى الاهتمام وتحسن الأداء. ولكن ما وجدته "ديسى"، وتأكد لديه عبر دراستين أعقب بهما دراسته الأولى، كان عكس ذلك تقريباً. فكتب قائلاً: "عندما يستخدم المال

الأحاجى المحيرة لـ "هارى هارلو"، و "إدوارد ديسى"

كمكافأة خارجية لنشاط معين، فإن الناس يفقدون اهتمامهم الداخلى بهذا النشاط".^٥ فإن المكافآت يمكن أن تمثل حافزاً على المدى القصير – تماماً كما تبقيك جرعة إضافية من الكافيين مستيقظاً لبضع ساعات إضافية. ولكن التأثير يزول فى النهاية – والأسوأ أنه قد يقلل من درجة التحفيز طويل المدى لدى المرء لمتابعة العمل.

ويقول "ديسى" إن لدى البشر "ميلاً غريزياً للسعى نحو الإبداع والتحدى، ولزيادة نطاق قدراتهم واختبارها، وللاستكشاف والتعلم". ولكن هذا المحفز الثالث يعتبر أكثر ضعفاً عن المحفزين الآخرين؛ ويحتاج إلى بيئة مناسبة لكى يستمر على قيد الحياة. وقد كتب "ديسى" فى بحث لاحق يقول: "إن الشخص المهتم بتنمية وتطوير المحفز الداخلى لدى الأطفال والموظفين والطلبة إلخ، لا ينبغى أن يركز على أنظمة التحكم الخارجية كالمكافآت المالية مثلاً".^٦ وهكذا بدأ ما أصبح بالنسبة لـ "ديسى" قضية حياته فى إعادة النظر فيما يدفعنا حقاً نحو العمل – وهو مسعى جعله فى بعض الأحيان على خلاف مع أقرانه من علماء النفس، وهو ما تسبب أيضاً فى فصله من إحدى كليات إدارة الأعمال، وتحدى الافتراضات التى تدير العمل فى المؤسسات فى جميع الأرجاء.

وقد أخبرنى "ديسى" ذات صباح ربيعى بعد أربعين سنة من تجربته قائلاً: "لقد كان الأمر مثيراً للجدل، فلم يكن هناك أحد يتصور أن المكافآت قد يكون لها أثر سلبي".

وهذا الكتاب يدور عن المحفزات. وسوف أوضح لك فى هذا الكتاب أن كثيراً مما كنا نعتقده فى هذا الشأن لم يكن صحيحاً – وأن الرؤى التى بدأ كل من "هارلو" و"ديسى" فى استكشافها قبل عدة عقود من الآن كانت أقرب إلى الحقيقة، وتكمن المشكلة فى أن معظم الشركات لم تعتق حتى الآن هذا الفهم الجديد لما يحفزنا، "فالكثير من المؤسسات – ليست الشركات فحسب، بل المؤسسات الحكومية وغير الهادفة للربح أيضاً – ما زالت تعمل وفق افتراضات

مقدمة

حول الإمكانات البشرية والأداء الفردي والتي تعد افتراضات بالية، وغير مثبتة، ومتأصلة في الفلكلور أكثر منها في العلم. وتواصل المؤسسات قيامها بممارسات من قبيل خطط التحفيز قصيرة المدى وأنظمة الدفع في مقابل الأداء في مواجهة دليل دامغ على أن هذه الأساليب غير فعالة وغالبًا ما تضر. والأسوأ من ذلك، أن تلك الممارسات قد تسلك إلى مدارسنا؛ حيث أمطرنا القوى العاملة المستقبلية لدينا بأجهزة الآي بود والمكافآت المالية وكوبونات شراء البيتزا كطرق "لتحفيزهم" على التعلم. وهو الأمر الذي يسير في الاتجاه الخاطئ.

والخبر السار هو أن الحل مطروح أمامنا — فهو يتمثل في عمل قامت به مجموعة من علماء السلوك الذين عملوا على المجهودات الرائدة التي قام بها "هارلو" و "ديسى" واللذان وفر لنا جهدهما الهادئ على مدى نصف قرن نظرة أكثر ديناميكية للمحفز البشري. ولزمن طويل جدًا، ظل هناك تناقض كبير بين ما يفترضه العلم وما يفعله عالم الأعمال، وهدف هذا الكتاب هو سد هذه الفجوة.

ويأتى الكتاب في ثلاثة أجزاء. حيث يلقي الجزء الأول نظرة على الثغرات الموجودة في نظام الثواب والعقاب المتبع لدينا ويعرض طريقة جديدة للتفكير في أمر التحفيز. وسوف يبحث الفصل الأول كيف أصبحت النظرة السائدة عن التحفيز متناقضة مع العديد من جوانب حياتنا وعملنا. وسوف يكشف الفصل الثانى النقاب عن الأسباب السبعة في أن أنظمة التحفيز الخارجية المتمثلة في أسلوب العصا والجزرة غالبًا ما تأتي بعكس ما وضعت لإنجازه. (ويتبع هذا الفصل بملحق قصير — الفصل ٢ أ — الذى يعرض الظروف الخاصة التى من الممكن أن يكون فيها أسلوب العصا والجزرة فعالاً)، وسوف يقدم الفصل الثالث ما أطلق عليه "النمط آى" للسلوك، وهو طريقة تفكير ومنهج عملى متجذر فى علم السلوك الحقيقى للمحفز البشرى ويدفعه المحفز الثالث لدينا

الأحاجى المحيرة لـ "هارى هارلو"، و"إدوارد ديسى"

— وهو الحاجة الفطرية لدينا لتوجيه حياتنا الخاصة، ولتعلم وابتكار أشياء جديدة، ولتحسين أنفسنا وعالمنا.

وسوف يفحص الجزء الثانى العناصر الثلاثة للنمط السلوكى "آى" ويوضح كيف يستخدم الأفراد والمؤسسات هذه العناصر الثلاثة لتحسين الأداء وتعميق الإشباع لديهم، وسوف يستكشف الفصل الرابع عنصر الاستقلالية؛ وهو رغبتنا فى التوجيه الذاتى. وسوف يلقي الفصل الخامس نظرة على البراعة، وهى رغبتنا الملحة فى تحسين ما نفعله باستمرار، وسوف يستعرض الفصل السادس التصميم، وهو تلهفنا لأن نكون جزءاً من شىء أكبر من ذواتنا.

ويعتبر الجزء الثالث — عدة أدوات النمط السلوكى "آى" — مجموعة شاملة من المصادر التى تساعدك على تهيئة البيئة المناسبة التى يستطيع النمط السلوكى "آى" أن يزدهر فيها، وسوف تجد فى هذا الجزء كل شىء بدءاً من عشرات التدريبات التى تساعد على إثارة الحافز لديك ولدى الآخرين، إلى أسئلة نقاشية لنادى الكتاب الذى تشارك فيه، إلى ملخص للكتاب يمكنك من الظهور بمظهر الخبير بالأمر فى أى تجمع. وفى حين أن هذا الكتاب موجه لعالم الأعمال فى معظمه، فإننى فى هذا الجزء منه سأعرض بعض الأفكار حول كيفية تطبيق مفاهيمه على التعليم وعلى حياتنا خارج نطاق العمل.

ولكن قبل الخوض فى هذا كله، دعونا نبدأ أولاً بتجربة ذهنية؛ تجربة تتطلب منا العودة بالزمن إلى الوراء — لتلك الفترة التى كان فيها "جون مايجور" رئيس وزراء بريطانيا، وعندما كان "باراك أوباما" أستاذاً فى القانون نحيل الجسم، وعندما كانت اتصالات الإنترنت تتم عبر الهاتف، وعندما كان البلاك بيرى (ثمر العليق) لا يزال مجرد فاكهة.

الحافز

الفصل ١

بزوغ نظام التشغيل موتيفيشن ٢.٠ وانهيأره

تخيل أننا فى عام ١٩٩٥. وأنت تجلس مع عالم اقتصاد – أستاذ بارع فى الجامعة وحاصل على الدكتوراه فى الاقتصاد، وتقول له: "إن لدى كرة كريستال هنا يمكنها استطلاع خمس عشرة سنة قادمة فى المستقبل. وأود اختبار قدرتك على التنبؤ".

ينتابه التشكك فى الأمر، ولكنه يوافق رغبةً فى مداعبتك.
"سأصف لك موسوعتين جديدتين – إحداهما ظهرت بالفعل، بينما سيتم إطلاق الأخرى فى غضون سنوات قادمة، وعليك أن تتنبأ بالموسوعة التى ستكون أكثر نجاحًا بينهما فى عام ٢٠١٠".
فيقول: "إلى بهما".

"الموسوعة الأولى تصدرها شركة مايكروسوفت. وكما تعلم، فإن مايكروسوفت هى بالفعل شركة كبرى وناجحة. ويتقدمها هذا العام لنظام

الفصل الأول

ويندوز ٩٥، فإنها ستصبح عملاقاً لا يبارى. ستمول مايكروسوفت هذه الموسوعة. وسوف تدفع للمؤلفين والمحررين المحترفين لصياغة المقالات حول آلاف الموضوعات، وسيشرف المديرون الذين يتقاضون رواتب جيدة على المشروع لضمان إنجازهم وفق الميزانية الموضوعية والجدول الزمني المحدد. وعندئذٍ ستبيع مايكروسوفت الموسوعة على أقراص مدمجة وبعد ذلك على الإنترنت.

الموسوعة الثانية لن تصدر عن أية شركة. بل سيقوم على إعدادها عشرات آلاف الأشخاص الذين سيكتبون ويحررون المقالات لمجرد المتعة، وهؤلاء الهواة لن يكونوا بحاجة إلى مؤهلات خاصة كي يشاركوا في العمل. ولن يتقاضى أى منهم دولاراً أو يورو أو حتى يتأ مقابل كتابة أو تحرير المقالات. وسيكون على المشاركين الإسهام بعملهم - أحياناً بعشرين أو ثلاثين ساعة في الأسبوع - مجاناً. كما أن الموسوعة ذاتها، والتي ستتاح عبر الإنترنت، ستكون مجانية هي الأخرى - فلن تكون هناك أية تكاليف يتكبدها أى شخص يرغب في استخدامها".

ثم تكمل لعالم الاقتصاد قائلاً: "والآن، تخيل الأمر بعد خمس عشرة سنة. فوفقاً لكرتى الكريستالية، في عام ٢٠١٠، ستكون إحدى هاتين الموسوعتين هي الأضخم والأكثر شهرة في العالم والأخرى ستفنى، فأيهما ستعيش وأيهما ستفنى؟

في عام ١٩٩٥، أشك في أنك من الممكن أن تجد أى عالم اقتصاد واقعى في أى مكان على كوكب الأرض يمكنه ألا يختار النموذج الأول كمرشح للنجاح. وأى استنتاج آخر سوف يكون مثيراً للضحك - ومناقضاً لكل مبدأ علمه هذا الأستاذ لطلابه، بل إنه سيكون مشابهاً لسؤالك عالم حيوان عن من قد يفوز في سباق مسافته مائتا متر بين أحد الفهود وصهرك. بل حتى أبعد من ذلك.

بالطبع، يمكن لهذه الزمرة من المتطوعين أن ينتجوا شيئاً ما؛ لكن ما من سبيل يتمكن منتجهم من خلالها من منافسة ما تقدمه شركة قوية موجهة نحو تحقيق الربح فالحوافز كانت مغلوطة تماماً. فقد كانت شركة مايكروسوفت

متأهبة لجنى أرباح نجاح منتجها، فى حين كان كل من انخرط فى المشروع الثانى يعرف من البداية أن نجاحه لن يربحه شيئاً. والأهم من ذلك هو أن مؤلفى مايكروسوفت ومحرريها ومديريها كانوا يتقاضون راتباً جيداً، أما المشاركون فى المشروع الآخر لم يكونوا كذلك. بل إنهم فى الغالب كانوا يتكبدون مآلاً فى كل مرة يقومون فيها بالعمل المجانى بدلاً من العمل المربح. وكان السؤال بديهياً للغاية لدرجة أن خبيرنا الاقتصادى لم يكن ليفكر حتى فى وضعه باختبار لطلاب إدارة الأعمال الذين يدرس لهم، فالسؤال غاية فى السهولة. ولكنك تعرف كيف انقلبت الأمور رأساً على عقب.

فى ٣١ من أكتوبر عام ٢٠٠٩، أنهت مايكروسوفت العمل على "إم إس إن إنكارتا"، وهى موسوعتها المتاحة على الأقراص المدمجة والإنترنت، والتى ظلت بالسوق طيلة ست عشرة سنة. وإبان ذلك، انتهى المطاف بـ "ويكيبيديا" – النموذج الثانى – بأن أصبحت أضخم وأشهر موسوعة فى العالم. فبعد ثمانى سنوات فقط من استهلالها، كان بـ "ويكيبيديا" أكثر من ١٣ مليون مقال مكتوبة بحوالى ٢٦٠ لغة، من بينها ثلاثة ملايين مقال باللغة الإنجليزية وحدها.^١ فما الذى حدث؟ إن وجهة النظر الجدلية للحاضر البشرى ستواجه وقتاً عصيباً للغاية فى تفسير هذه النتيجة.

انتصار أسلوب العصا والجزرة

إن الحواسيب – سواء كان ذلك الحاسب الضخم الذى تم استخدامه فى تجارب "ديسى" أو جهاز الماكنتوش الذى أكتب عليه هذه الجملة الآن، أو الهاتف المحمول الذى يرن فى جيبك – لديها جميعاً أنظمة تشغيل، فيوجد تحت سطح الجهاز الذى تلمسه والبرامج التى تعالجها طبقة معقدة من التكوينات البرمجية التى تحتوى على التعليمات، والبروتوكولات، والافتراضات

الفصل الأول

التي تمكن كل شيء من العمل على نحو سلس. ولا يلقى معظمنا بالاً لأنظمة التشغيل هذه. ولا نبدأ بملاحظتها إلا حين تبدأ فى الإخفاق - عندما تصبح الأجهزة والبرامج التي من المفترض أن تؤدي إلى النمو ضخمة ومعقدة للغاية بشكل تعجز معه أنظمة التشغيل الحالية فى التعامل معها، وعندها يبدأ الحاسب الخاص بنا فى التعطل. فتشتكى وتتذمر. ويجلس مطورو البرمجيات الجهابذة - الذين يصلحون أجزاء البرنامج بغير براعة - ليكتبوا حلاً جديداً أفضل تماماً - وهو التحديث.

والمجتمعات أيضاً لها أنظمة تشغيل. فإن القوانين، والتقاليد الاجتماعية، والأنظمة الاقتصادية التي نواجهها كل يوم هي على قمة طبقة سميكة من التعليمات، والبروتوكولات، والافتراضات التي تنظم الطريقة التي يعمل بها العالم، ويتكون معظم نظام التشغيل الاجتماعى الخاص بنا من مجموعة من الافتراضات التي تدور حول السلوك البشرى.

فى أيامنا الأولى جداً فى هذه الدنيا - وأنا أعنى الأيام الأولى جداً، ولنقل مثلاً منذ خمسين ألف سنة - كان الافتراض الأساسى بشأن السلوك البشرى بسيطاً وصحيحاً. لقد كنا فى محاولة دائمة للبقاء. فمن التجوال بين أعشاب السافانا لالتقاط الطعام، إلى التخفى بين الأدغال عندما يقترب منا نمر ذو أنياب سيفية، ظل هذا المحرك هو الذى يوجه معظم سلوكياتنا. ولنطلق على نظام التشغيل الأولى هذا اسم نظام التشغيل موتيفيشن ١.٠. وهو لم يكن نظاماً رائعاً تماماً، ولم يكن مختلفاً كثيراً عما هو متوفر لدى قردة الريفى الهندية، أو القردة العملاقة، أو غيرها من الحيوانات الأخرى المتعددة؛ ولكنه خدمنا بشكل جيد. وكان يعمل بكفاءة، حتى توقف.

وبينما شكل البشر مجتمعات أكثر تعقيداً، وتحزبوا ضد الغرباء، واضطروا للتعاون مع الآخرين لإنجاز المهام، فإن وجود نظام تشغيل يعتمد بشكل تام على الحافز البيولوجى لم يكن مناسباً. وفى الحقيقة، فإننا كنا نحتاج فى بعض الأحيان إلى طرق لكبح هذا الحافز - لكى تمنعنى من سرقة عشائك ولأمتنعك

بزوغ نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ وانهيائه

من سرقة زوجتى. وهكذا وبعمل فذ هائل فى الهندسة الثقافية، استبدلنا ببطء بما كان لدينا نسخة أكثر توافقاً مع الطريقة التى أصبحنا نعمل بها ونحيا وفقاً لها.

وفى قلب هذا النظام التشغيلى المعدل، كانت هناك فرضية منقحة وأكثر دقة: إن البشر هم أكثر من مجموع حوافزهم البيولوجية. فإن الحافز البيولوجى الأول ما زال مهماً - لا شك فى ذلك - ولكنه لم يعد مسئولاً تماماً عن ماهيتنا. فلدينا أيضاً حافز آخر - وهو السعى إلى المكافأة وتجنب العقاب بشكل أوسع. ومن هذه الرؤية، برز هذا النظام التشغيلى الجديد - ولنطلق عليه نظام موتيفيشن ٢,٠. (بالطبع، تستجيب الحيوانات الأخرى للثواب والعقاب، ولكن البشر فقط هم من أثبتوا قدرتهم على توجيه هذا الحافز نحو تطوير كل شىء بداية من قانون المقاولات إلى متاجر الجملة).

وقد كان استغلال هذا الحافز الثانى ضرورياً لتحقيق التقدم الاقتصادى حول العالم، وخاصة خلال القرنين الماضيين. تأمل الثورة الصناعية. فإن التقدم التكنولوجى - المحركات البخارية، والسكك الحديدية، وانتشار الكهرباء - لعب دوراً مهماً فى دعم النمو الصناعى، وكذلك كان دور الابتكارات التى كانت ملموسة بشكل أقل - وبخاصة ما قام به مهندس أمريكى يدعى "فريدريك ويتسلو تايلور". فى بداية القرن العشرين، قام "تايلور" - الذى كان يؤمن بأن الشركات كانت تدار على نحو غير كفء حسبما اتفق - بابتكار ما أسماه "الإدارة العلمية". وكان اختراعه هذا شكلاً من "البرمجة" المصاغة بخبرة لإدارة نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠، وتم اتباعه على نحو واسع وبشكل سريع.

وكان العمال - حسب هذا المنهج - وكأنهم أجزاء فى ماكينة معقدة. فإن قاموا بالفعل الصائب بالطريقة المناسبة وفى الوقت المناسب، ستدور الماكينة بسلاسة. ولضمان حدوث ذلك، ينبغى أن تكافئ السلوك الذى تشده وتُعاقب

الفصل الأول

على السلوك الذى لا ترغب فيه، وسوف يستجيب الناس بشكل عقلانى لهذه القوى الخارجية - المحفزات الخارجية - ومن ثم يزدهر كل من الناس والنظام نفسه. ونحن نميل إلى الاعتقاد بأن الفحم والنفط هما من حفزا التطور الاقتصادى. ولكن على نحو ما، يمكننا القول إن محرك التجارة قد تم تزويده بالقدر ذاته من خلال مبدأ العصا والجزرة.

وقد استمر نظام التشغيل موتيفيشن-٢٠ لفترة طويلة جداً، وفى الحقيقة، لقد ترسخ فى حياتنا بقوة حتى إن معظمنا نادراً ما يلاحظون وجوده. وحسبما يستطيع أى منا أن يتذكر، سنجد أننا قد أعددنا مؤسساتنا وبنينا حياتنا على أساس فرضية هذا النظام الوطيد: السبيل إلى تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتشجيع التفوق - هو أن تكافأ على الصواب وتعاقب على الخطأ.

وعلى الرغم من تعقيد الهائل وطموحه العالى، فإن نظام التشغيل موتيفيشن ٢٠ لم يكن نبيلاً تماماً، فهو يفترض فى النهاية أن البشر لا يختلفون كثيراً عن الخيول - حيث يكون السبيل لتحفيزنا للسير فى الاتجاه الصحيح ليس إلا إغراء بجزرة أو تلويعاً بعضاً غليظة. ولكن هذا النظام كان يفتقر إلى التنوير، فقد وضع لتحقيق الفاعلية. وقد عمل بشكل جيد - جيد للغاية. حتى أخفق تماماً.

وبمرور القرن العشرين، أضحى الاقتصاد أكثر تعقيداً، ومع اضطرار الناس لنشر مهارات جديدة أكثر تطوراً، واجه نظام التشغيل موتيفيشن ٢٠ بعض المقاومة. فى الخمسينيات من القرن الماضى، طور "إبراهام ماسلو" - وهو طالب سابق لدى "هارى هارلو" فى جامعة ويسكونسين - مجالاً جديداً من علم النفس البشرى، والذى شكك فى صحة الفكرة القائلة بأن السلوك البشرى كان فى سعى دائم ومباشر مثل الفئران نحو المحفز الإيجابى وتجنب المحفز السلبي. وفى عام ١٩٦٠، قام أستاذ الإدارة بمعهد ماساشوستس للتكنولوجيا، "دوجلاس ماكجريجور" بإدخال بعض أفكار "ماسلو" إلى عالم الأعمال. وقد تحدى "ماكجريجور" الزعم القائل بأن البشر هم كسولون بالأساس - وأنه مع

غياب المكافآت والعواقب الخارجية، فلن نفضل الكثير. وقال إن الناس يملكون محفزات أخرى أعلى من ذلك، وإن هذه المحفزات يمكن أن تفيد الشركات إذا احترمتها المدبرون وقادة الشركات. وبفضل كتابات "ماكجريجور" جزئياً، تطورت الشركات بعض الشيء. فتم التخفف قليلاً من أنماط الزى الروتينية، وأصبحت جداول المواعيد أكثر مرونة. وقام الكثير من الشركات بالبحث عن طرق لمنح الموظفين المزيد من الاستقلالية ومساعدتهم على التطور. وقد حسنت تلك الإصلاحات بعض الضعف الحاصل، ولكنها حققت تحسيناً متواضعاً بدلاً من إحداث تحديث شامل — وهو ما حدث في نظام التشغيل موتيفيشن ٢٠١. وهكذا ظل هذا المنهج العام صالحاً — لأنه رغم كل شيء كان سهلاً في فهمه وبسيطاً في مراقبته، ومباشراً في تعزيزه. ولكن في السنوات العشر الأولى من هذا القرن — وهي فترة من التهاوى الحقيقي في الشركات، والتكنولوجيا، والتطور الاجتماعي — اكتشفنا أن هذا النظام التشغيلي الثابت والقديم لم يعد صالحاً للعمل كما كان، فإنه يتمطل — كثيراً وبدون سابق إنذار. وقد أجبر هذا الأمر الناس على وضع حلول لتجاوز عيوبه. والأهم من هذا هو أنه ثبت تعارضه مع العديد من جوانب عالم الأعمال المعاصر. وإذا فحصنا مشكلات عدم التوافق هذه عن قرب، سندرك أن التحديثات المتواضعة — رقعة هنا أو هناك — لن تحل المشكلة. فما نحن بحاجة إليه هو تحديث كلى شامل.

مشكلات عدم التوافق الثلاث

ما زال نظام التشغيل موتيفيشن ٢٠٠٠ يحقق بعض الأغراض على نحو جيد. فهو راسخ فينا بعمق، وأحياناً ما ينجح، وكثيراً ما يخفق. وسوف يساعدنا فهم ثفراته على تحديد الأجزاء التي يجب أن نبقى عليها والأجزاء التي يجب هجرها في سبيل سميننا لتحقيق التحديث. وتدرج العيوب تحت ثلاث فئات

الفصل الأول

رئيسية. لقد أصبح نظام التشغيل التحالي بعيداً تماماً عن التوافق - وربما عدواً للطريقة التي تنظم بها ما نفعله، والتي تفكر بها فيما نفعله، والتي نفعل بها ما نفعله.

الطريقة التي ننظم بها ما نفعله

لنعد إلى المواجهة السابقة بين موسوعتي مايكروسوفت وويكيديا. والافتراض الذي يقوم عليه نظام التشغيل موتيفيشن ٢.٠ يرى أنه من المستحيل حصول تلك النتيجة التي آلت إليها المواجهة. فيبدو أن انتصار ويكيديا يتحدى قوانين الطبيعة السلوكية.

والآن، لو كان مثال الموسوعة التي قامت على عمل تطوعي لمجموعة كاملة من الهواة هو المثال الوحيد، ربما رفضناه باعتباره انحرافاً وشدوذاً يثبت القاعدة. ولكنه ليس كذلك، وبالأحرى، فإن ويكيديا تمثل النموذج العملي الأقوى والأحدث في القرن الحادي والعشرين: المصدر المفتوح.

قم مثلاً بتشغيل حاسوبك الآن. وعندما تدخل إلى شبكة المعلومات للتعرف على حالة الطقس أو لشراء زوج من الأحذية الرياضية، فلعلك تستخدم في بحثك هذا برنامج "فايرفوكس"، وهو برنامج تصفح مجاني مفتوح المصدر تم إنشاؤه من خلال مجموعة كاملة من المتطوعين من جميع أنحاء العالم. ولكن هل هم عمال لا يتقاضون أجراً ويستغنون عن منتجهم؟ لا يمكن أن يكون هذا معقولاً. فالحافز غائب، لكن الحاصل أن "فايرفوكس" يستحوذ الآن على أكثر من ١٥٠ مليون مستخدم.

أو ادخل قسم تكنولوجيا المعلومات بإحدى الشركات الكبرى في أي مكان في العالم واطلب القيام بجولة في المكان، وستجد أن ملقمات جواسيب الشركة تعمل بنظام تشغيل "لينوكس"، وهو برنامج قام عليه جيش جرار من المبرمجين

المتطوعين وهو متاح للاستخدام مجاناً، ويشغل "لينوكس" الآن واحداً من كل أربعة ملقمات مؤسسية. ثم اطلب من أحد الموظفين أن يشرح لك كيف يعمل الموقع الإلكتروني للشركة. ستجد أن الموقع يقف خلفه فى الغالب برنامج "أباتشى" وهو برنامج ملقم مجاني مفتوح المصدر لشبكة المعلومات أسسه ويقوم على صيانتها مجموعة من المتطوعين المنتشرين فى أرجاء واسعة من العالم. وتبلغ حصة "أباتشى" من سوق ملقمات شبكة المعلومات ٥٢٪. وبعبارة أخرى، فإن الشركات التى تعتمد بالأساس على نظام المكافآت الخارجية فى إدارة موظفيها تدير بعضاً من أهم أنظمتها بمنتجات لم يقم عليها موظفون يبدو أنهم ليسوا بحاجة إلى المكافأة.

ولا يقتصر الأمر فقط على عشرات الألوف من مشاريع البرمجيات حول العالم، فإمكانك أن تجد: كتب طهى مفتوحة المصدر، وكتباً نصية مفتوحة المصدر، وتصاميم سيارات مفتوحة المصدر، وبحوثاً طبية مفتوحة المصدر، ونشرات قانونية مفتوحة المصدر، ومخازن صور مفتوحة المصدر، وأطرافاً صناعية مفتوحة المصدر، واتحادات ائتمانية مفتوحة المصدر، ومشروبات غازية مفتوحة المصدر.

هذه الطريقة الجديدة لتنظيم ما نفعله لا تستبعد عامل المكافآت الخارجية. فإن الأشخاص الذين يشاركون فى حركة الأعمال مفتوحة المصدر لم يندروا أنفسهم للفقر. وبالنسبة للكثيرين، فإن هذه المشروعات من الممكن أن تلمع سمعتهم وتصلق مهاراتهم. ويطلق أصحاب المشروعات شركات جديدة – وفى بعض الأحيان مربحة – لمساعدة المؤسسات على تنفيذ وصيانة تطبيقات البرامج مفتوحة المصدر.

ولكن فى النهاية، فإن المصدر المفتوح يعتمد على التحفيز الداخلى بذات الضراوة التى فى نماذج الأعمال القديمة التى تعتمد على التحفيز الخارجى، كما يشير إلى ذلك العديد من العلماء، وقد قام كل من "كريم لاخانى" أستاذ الإدارة بمعهد ماساشوستس للتكنولوجيا، و"بوب وولف" مستشار مجموعة

الفصل الأول

بوسطن للاستشارات، بإجراء مسح على ٦٨٤ مطورًا بنظام المصدر المفتوح، معظمهم من أمريكا الشمالية وأوروبا، وكان يدور عن السبب الذى يدفعهم للمشاركة فى هذه المشاريع التطوعية. وقد كشف "لاخانى" و "وولف" النقاب عن العديد من المحفزات، ولكنهما وجد أن "المحفز الداخلى القائم على الاستمتاع بالعمل" - والذى هو تحديدًا شعور الشخص بالإبداع عند العمل على المشروع - هو المحرك الأقوى والأشد إقناعًا.^١ وقد اكتشف الباحثون أن الغالبية العظمى من المبرمجين يصلون فى أحيان عديدة إلى حالة التحدى المطلق التى تسمى "التدفق"، وبالمثل، وجد ثلاثة من علماء الاقتصاد الألمان الذين قاموا بدراسة المشروعات مفتوحة المصدر حول العالم أن ما يحفز المشاركين فى تلك المشروعات هو "مجموعة من المحفزات الداخلية المسيطرة" - وبالأخص، "متعة... التحدى بإيجاد حل لمعضلة برامجية" وكذلك "الرغبة فى منح هدية للمجتمع الذى يعيش فيه المبرمج"،^٢ ولا يتمتع نظام التشغيل موفتيفيشن ٢.٠ بمجال كبير فى هذه النوعية من الدوافع.

والأهم من ذلك، فإن المصدر المفتوح هو الطريقة الوحيدة التى يعيد بها الناس تأسيس عملهم وفق خطوط مؤسسية جديدة وعلى أساس تحفيزى مختلف. ولنتنقل من قانون البرمجيات إلى قانون التشريعات. إن القوانين فى معظم الدول المتقدمة تسمح فى الأساس بوجود نوعين من مؤسسات الأعمال - الهادفة للربح وغير الهادفة للربح. الأولى تجنى المال والأخرى تفعل الخير. والعنصر الأكثر بروزًا فى الفئة الأولى هو الشركات المملوكة للعامة - التى يملكها مساهمون ويديرها المديرون الذين يشرف عليهم مجلس إدارة. ويحمل كل من مجلس الإدارة والمديرون على عاتقهم مسئولية واحدة كبرى: تعظيم مكاسب حملة الأسهم. والأنواع الأخرى من مؤسسات الأعمال تسير على ذات القواعد. ففي الولايات المتحدة مثلاً، الشركات، والشركات الخاضعة للمادة الأولى من قانون ضرائب العوائد، والشركات الخاضعة للمادة الثالثة من قانون ضرائب العوائد، والشركات ذات المسئولية المحدودة، وغيرها من أشكال

مؤسسات الأعمال تهدف جميعها نحو تحقيق غاية واحدة مشتركة، فالهدف الذى يسعى له من يديرون تلك المؤسسات – عملياً، وقانونياً، وأخلاقياً على نحو ما – هو تعظيم حجم الأرباح.

واسمحو لى بأن أوجه تحية قلبية حارة لهذه الأشكال من الشركات وتلك البلدان التى تتميز ببعد النظر والتى تمكن مواطنيها من إنشاء مثل هذه الشركات. فبدون هذه المؤسسات، لكانت حياتنا بالقطع أقل رخاء، وصحة، وسعادة. ولكن فى السنوات القليلة الماضية، بدأ العديد من الناس حول العالم فى تغيير الوصفة وابتكروا لنا أنواعاً جديدة مختلفة من مؤسسات الأعمال.

على سبيل المثال، فى أبريل من عام ٢٠٠٨، أصبحت ولاية فيرمونت هى الولاية الأمريكية الأولى التى تسمح بإنشاء نوع جديد من الشركات يطلق عليه "الشركات منخفضة الربحية ذات المسئولية المحدودة". هذا الكيان الذى يشار إليه اختصاراً بالرمز L3C هو شركة – لكن ليست كما نعتقد تماماً. فالشركات منخفضة الربحية ذات المسئولية المحدودة هى شركات تعمل مثل المشاريع الساعية للربح محققة أرباحاً متواضعة على الأقل، لكن هدفها الرئيسى هو تقديم منافع اجتماعية بارزة". وقد اتبعت ثلاث ولايات أخرى ما بادرت إليه ولاية فيرمونت. فعلى سبيل المثال هناك شركة منخفضة الربحية ذات مسئولية محدودة بـ "نورث كارولينا" تقوم بشراء مصانع الأثاث المهجورة فى الولاية، وتقوم بتحديثها بتكنولوجيا محافظة على البيئة، ثم تعيد تأجيرها لمصنعي الأثاث المتعثرين بمقابل منخفض. ويأمل المشروع فى جنى المال، ولكن هدفه الأساسى هو المساعدة على إعادة الحيوية لمنطقة تواجه بعض المعاناة.

كذلك قام "محمد يونس" الفائز بجائزة نوبل للسلام بالبدا فى إنشاء ما يطلق عليه اسم "المشاريع الاجتماعية". وهذه عبارة عن شركات تجمع رأس المال، وتطور المنتجات، وتبيعها فى السوق المفتوحة ولكنها تفعل ذلك من أجل مهمة اجتماعية أكبر – أو كما يقول هو: "استبدال مبدأ تعظيم الربح بمبدأ

الفصل الأول

المنفعة الاجتماعية". وتدعم مؤسسة "ذا فورث سيكتور نتوورك" في الولايات المتحدة والدنمارك "المؤسسات الهادفة للمنفعة" - وهي مؤسسة هجين تمثل فئة جديدة من المؤسسات تجمع بين الاستقلال الاقتصادي مدفوعة بغاية عامة. مثال ذلك، شركة "موزيلا"، وهي الكيان الذي أنتج لنا برنامج فايرفوكس، وهي شركة تم إنشاؤها على أنها مؤسسة تهدف للمنفعة العامة. وهناك ثلاثة من رواد المشروعات الأمريكيين ابتكروا ما يعرف بـ "بي كوربوريشن" وهي تسمية تتطلب من الشركات تعديل قوانينها الداخلية بحيث تصب الحوافز في القيمة طويلة المدى والأثر الاجتماعي بدلاً من المكسب الاقتصادي قصير المدى.^٥

بالطبع لا تعتبر المنتجات مفتوحة المصدر ولا الشركات "الهادفة للربح فقط" - والتي لم تكن متصورة من قبل - هي الحالة الطبيعية. وهي لن تنهى وجود نمط الشركات العامة التقليدي. ولكن ظهورها يخبرنا بشيء مهم عما نحن متجهون إليه. ويقول أحد المحامين المختصين في المؤسسات الهادفة للمنفعة لصحيفة نيويورك تايمز: "ثمة حركة كبيرة موجودة إلا أنها لا تزال غير ملحوظة".^٦ ومن الممكن أن يتمثل أحد الأسباب في أن المشروعات التقليدية تهدف لتعظيم الربح، وهو ما يتطابق تماماً مع نظام التشغيل موفيفيشن ٢.٠. أما هذه الكيانات فإنها تهدف لتعظيم المنفعة - والتي لا تتناسب مع نظام التشغيل القديم؛ لأنها تستهين بمبادئه الجوهرية.

الطريقة التي نفكر بها فيما نفعله

عندما كنت ألقى أول دروسى في الاقتصاد في مطلع الثمانينيات من القرن العشرين، قامت معلمتنا - وكانت محاضرة عبقريّة ذات حضور مسرحى هائل - بإجراء توضيح مهم قبل أن تخط على السبورة أول منحني لها، فقالت

إن الاقتصاد ليس دراسة المال، بل هو دراسة السلوك. على مدار اليوم، يحسب كل منا باستمرار تكاليف ومنافع أفعاله ثم يقرر الكيفية التي ينبغي أن يتصرف وفقاً لها. ويدرس الاقتصاديون ما نفعله، وليس ما نقوله؛ لأننا نفعل الأفضل بالنسبة لنا. فتحسب ذهنياً المصلحة الذاتية الاقتصادية بالنسبة لنا.

وحين درست القانون بعد ذلك لبضع سنوات، عرضت على فكرة مشابهة. فمجال "القانون والاقتصاد" الصاعد حديثاً، يقرر بدقة أنه بسبب شغفنا الشديد بحساب المصلحة الذاتية، فإن القوانين والقواعد غالباً ما تتضمن - دون تصريح - نتائج حساسة وعادلة، وقد أتممت الدراسة بمكانة مرموقة لأننى اكتشفت العبارة الطلسمية التالية وأوردتها فى الاختبارات: "فى عالم يعج بالمعلومات والتكاليف المنخفضة للتعاملات، فإن جميع الأطراف ستساوم على تحصيل أعظم النتائج".

وبعد ذلك بعقد من الزمان تقريباً، حدث تحول خطير للأحداث جعلنى أشك كثيراً فيما بذلت فيه جهداً هائلاً وتكبدت ديناً ضخماً لأتعلمه. فى عام ٢٠٠٢، منحت مؤسسة نوبل جائزتها فى الاقتصاد لرجل لم يكن متخصصاً فى الاقتصاد، وقد منحوه أعلى جائزة فى المجال لأنه كشف لنا أننا لم نكن دائماً آلات حاسبة منطقية لمصلحتنا الذاتية الاقتصادية وأن جميع الأطراف لم يسعوا دائماً للمساومة من أجل تحقيق نتيجة لتمظيم الثروة، إنه "دانيال كانيمان"، هو عالم اجتماع أمريكى فاز بجائزة نوبل للاقتصاد فى ذلك العام لعمله مع "أموس تفيرسكى" والذى ساعد على تغيير طريقة تفكيرنا تجاه ما نفعله. ومن بين ما تتضمنه طريقة التفكير الجديدة هذه طرح العديد من مسلمات نظام التشغيل موتيفيشن ٢٠٠٠ موضع التساؤل.

فقد اتفق "كانيمان" وغيره من العاملين فى مجال الاقتصاد السلوكى مع معلمتى على أن الاقتصاد هو دراسة السلوك الاقتصادى البشرى، وقد آمنوا تماماً بأننا بالغنا بشكل أكثر من اللازم فى الاهتمام الاقتصادى على حساب

الفصل الأول

الاهتمام *الإنساني*. فذلك الشخص ذو العقل الحاسوبي المنطقي لم يكن واقعياً، بل كان ذلك خيالاً مريحاً لأصحابه.

العب معى لعبة وسأحاول أن أوضح لك وجهة نظري من خلالها. هب أن شخصاً ما أعطاني عشرة دولارات وأخبرني بأن أشاركك فيها – في بعضها، أو كلها، أو لا شيء منها. فإنك إن قبلت ذلك، فسيحتفظ كلانا بالمال. ولكن إن اعترضت عليه، فلن يحصل أى منا على شيء. وإذا عرضت عليك ستة دولارات (محتفظاً لنفسى بأربعة دولارات)، فهل ستأخذها؟ بالتأكيد ستقبل في الغالب. وإذا عرضت عليك خمسة دولارات، فالغالب أنك ستقبل هذا أيضاً، ولكن إن عرضت عليك دولارين، فهل ستأخذهما؟ في تجربة أجريت في أماكن مختلفة من العالم، رفض معظم الناس عرض الدولارين والأقل منهما^٦. وهذا غير منطقي بحساب مبدأ تعظيم الربح. فإنك إذا قبلت عرض الدولارين، فإنك ستصبح أكثر ثراء بمقدار دولارين. وإن رفضته، فلن تحصل على شيء. ويعرف حاسوبك الذهنى أن اثنين أفضل من لا شيء – ولكن لأنك بشر، فإن معرفتك باللعب النظيف أو الرغبة في الانتقام أو الغضب ستتملكك.

وفي الحياة الواقعية يكون سلوكنا أشد تعقيداً من الافتراضات النظرية وغالباً ما يدحض الفكرة القائلة بأننا عقلانيون تماماً، فنحن لا نوفر من المال ما يكفي لفترة تقاعدنا رغم أنها ميزة اقتصادية جلية في أن نفعل ذلك. ونحن نتمسك باستثمارات سيئة لفترة أطول مما ينبغي؛ لأن شعورنا بخسارة المال يكون أشد فداحة من فرحنا بكسب ذات القدر من المال، اطلب منا الاختيار بين جهازى تلفاز، فسنختار واحداً؛ ثم اطرح خياراً ثالثاً غير مناسب، فستجدنا سنختاره هو. وباختصار، نحن غير عقلانيين – بل غير عقلانيين بشكل يمكن توقعه، كما يقول عالم الاقتصاد "دان أريلى" مؤلف كتاب *Predictably Irrational*، وهو كتاب يعرض إطلالة عامة ممتعة وجذابة على الاقتصاديات السلوكية.

وتكمن مشكلة غاياتنا في أن نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ يفترض أننا مبرمجون على نفس مبدأ تعظيم الربح الذى تعلمناه قبل عقدين من الزمان. وفى الحقيقة، فإن الفرضية الأساسية للحوافز الخارجية تتمثل فى أننا نستجيب لها بشكل عقلانى دائماً. ولكن حتى معظم الاقتصاديين الآن لم يعودوا يؤمنون بتلك الفرضية، فأحياناً تنجح تلك المحفزات. وغالباً لا تنجح. وفى كثير من الأحيان، تتسبب فى ضرر مباشر. وباختصار، فإن اقتصاديى الطريق الجديد يعتقدون أن ما نفعله من الصعب أن يتواءم مع نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠. والأهم من ذلك، إذا فعل الناس أشياء لأسباب تبدو حمقاء ومتخلفة، فلماذا لا نفعل نحن أيضاً أشياء لأسباب تتعلق بالقيمة وإشباع الذات؟ وإن كنا غير عقلانيين بشكل يمكن التنبؤ به – ونحن كذلك بالفعل – فلماذا لا نكون حاذقين أيضاً بشكل يمكن التنبؤ به؟

وإن كان هذا الأمر يبدو بعيد الاحتمال، تأمل بعضاً من سلوكياتنا الغريبة الشاذة الأخرى، فنحن نترك وظائف مربحة فى مقابل الحصول على وظائف منخفضة الربح ولكنها توفر إحساساً أكبر وأوضح بالقيمة. ونحن نعمل على إتقان العزف على الكلارنيت فى عطلات نهاية الأسبوع رغم أنه ليست أمامنا فرصة جنى "دايم" واحد من ذلك (نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠) أو اكتساب صديق (نظام التشغيل موتيفيشن ١,٠) جراء ذلك. ونحاول حل الأحاجى على الرغم من أننا لا نحصل ولو حتى على القليل من الزبيب أو المال لقاء ذلك.

ويقوم بعض العلماء بالفعل على توسعة نطاق علم الاقتصاد السلوكى ليشمل هذه الأفكار، وأشهر هؤلاء هو "برونو فرأى"، وهو أستاذ اقتصاد بجامعة زيورخ، وكثيره من علماء الاقتصاد السلوكى، فإنه يرى أن هناك حاجة لتجاوز ما يعرف بـ *Homo Oeconomicus* (الشخص الاقتصادى: الإنسان الآلى الخيالى المبرمج على التفكير الاقتصادى). ولكن يسير توسعه فى اتجاه مختلف قليلاً – نحو ما يطلق عليه *Homo Oeconomicus Maturus* (أو الشخص الاقتصادى الرشيد). وهذا الشكل – حسبما يقول – هو "أكثر" نضجاً من

الفصل الأول

حيث إنه يوفر بناء تحفيزاً أكثر تقيحاً"، وبعبارة أخرى، فلكي نفهم السلوك الاقتصادي البشري تماماً، يجب أن نصلح ثغرات نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠. وكما يقول "فراي"، فإن "المحفز الداخلى هو على جانب عظيم من الأهمية لجميع الأنشطة الاقتصادية. فمن الخداع أن نعتبر أن المصدر الوحيد أو الأعظم لتحفيز الناس هو للمحفزات الخارجية".^٨

الطريقة التي نفعل بها ما نفعله

إن كنت تدبر أشخاصاً آخرين، ألق نظرة خاطفة سريعة خلفك. فثمة شبح يحلق هناك. إن اسمه هو "فريدريك وينسلو تايلور" - هل تتذكره من بداية الفصل؟ - ولعله يهمس في أذنك، ويتمتم "تايلور" قائلاً: "إن العمل يتكون في الأساس من مهام بسيطة، وليس بالضرورة أن تكون شائقة، والسبيل الوحيد لحمل الناس على فعلها هو تحفيزهم على النحو المناسب ومراقبتهم عن كثب". في بداية القرن العشرين كان "تايلور" على شيء من الصواب، لكن في هذه الأيام، يعد هذا غير صحيح في معظم العالم. صحيح أن العمل يبقى عند البعض شيئاً روتينياً، غير باعث على التحدى، وموجهاً من قبل الآخرين. لكن الأمر المثير للدهشة هو أنه بالنسبة لعدد ضخم من الناس، أصبح شيئاً أكثر تعقيداً، وإثارة، وموجهاً ذاتياً بشكل أكبر. وهذا النوع من العمل يمثل تحدياً مباشراً لافتراضات نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠.

ولنبداً بالتعقيد. غالباً ما يقسم علماء السلوك ما نفعله في العمل أو ما نتعلمه في المدرسة إلى فئتين: "لوغارتمية" و "استكشافية". المهمة اللوغارتمية هي التي تتبع فيها مجموعة من التعليمات المحددة في اتجاه واحد تنتهى بنتيجة معينة، أى أنه تكون هناك مسألة حسابية معقدة يجب حلها، والمهمة

الاستكشافية هي على النقيض من ذلك. فلأنه لا توجد مسألة لتحلها، عليك أن تجرب الاحتمالات وتبتكر حلاً جديداً. فإن العمل كموظف محاسبة في متجر للبقالة يعد مهمة حسابية في الغالب. فأنت تفعل الشيء ذاته مراراً وتكراراً بطريقة معينة. ولكن تصميم حملة إعلانية يعد عملاً استكشافياً في الغالب. فعليك أن تأتي فيه بشيء جديد.

خلال القرن العشرين، كان العمل في معظمه لوغارتمياً – ليس فقط في الوظائف التي تدير فيها نفس المفك في ذات المكان طوال اليوم. وحتى عندما استبدلنا بالأعمال اليدوية الوضيعة الأعمال الإدارية المرموقة، ظلت المهام التي نقوم بها روتينية في الغالب. بمعنى أنه كان بإمكاننا أن نقلل كثيراً مما كنا نفعله – في المحاسبة، والقانون، وبرمجة الحاسب، والمجالات الأخرى – إلى سيناريو مكتوب، أو مستند مواصفات، أو معادلة، أو سلسلة من الخطوات التي تنتج إجابة صحيحة بالنهاية. ولكن هذه الأيام، في معظم أمريكا الشمالية، وأوروبا الغربية، واليابان، وكوريا الجنوبية، وأستراليا، بدأ عمل الوظائف الإدارية المرموقة في الزوال، فهو يفر عبر البحار بحثاً عن يقوم به بسعر أرخص. في الهند، وبلغاريا، والفلبين، وغيرها من البلدان، يقوم العمال الذين يتقاضون أجوراً منخفضة بإجراء المسألة اللوغارتمية، واستنتاج الإجابة الصحيحة، وتسليمها على الفور من حاسبهم الشخصي إلى شخص ما على بعد ستة آلاف ميل منهم.

ولكن الاعتماد على عاملين من مصادر خارجية هو فقط مجرد ضغط على العمل المعتمد على القواعد والخاص بالشق الأيسر من المخ، وبالضبط كما تم استبدال الجهد البدني البشري البسيط بجهد الثيران ثم بالروافع الميكانيكية فيما بعد، تم استبدال الجهد الذهني البشري بأجهزة الحاسب. ولذا فإنه في الوقت الذي أصبح استخدام عمالة الخارج نهجاً متسارعاً، فإن البرامج الحاسوبية يمكنها كذلك أداء العديد من المهام المتخصصة المعتمدة على القواعد، على نحو أفضل وأسرع وأرخص من فعلنا لها. وهذا يعني أن

الفصل الأول

ابن عمك الذى يعمل كمحاسب قانونى معتمد، وإن كان يقوم بمهام روتينية فى معظمها، فإنه لا يواجه منافسة محاسب فلبينى رخيص التكلفة فحسب، ولكنه يواجه أيضاً منافسة شرسة من برنامج إعداد الضرائب الذى يمكن تحميله بثلاثين دولاراً. وتقدر شركة الاستشارات "ماكينزى وشركاه" أن نسبة ٣٠٪ فقط من النمو الوظيفى تتحقق من العمل اللوغارتمى، بينما يتحقق ٧٠٪ من الارتقاء الوظيفى من العمل الاستكشافى.^١ وهناك سبب رئيسى وهو: أن العمل الروتينى يمكن إنجازَه من الخارج أو ميكنته؛ بينما العمل الفنى، والعاطفى، وغير الروتينى لا يمكن فعل الشئ ذاته معه.^٢

إن آثار التحفيز متعددة وممتدة، فالباحثون من أمثال "تريزا أمبايل" من كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ترى أن الثواب والعقاب الخارجيين – العصا والجزرة – هو أسلوب مجد تماماً مع الأعمال اللوغارتمية الإجرائية. ولكنه من الممكن أن يكون كارثياً مع الأعمال الاستكشافية. فتللك الأنواع من التحديات – كحل مشكلات جديدة أو ابتكار شئ كان العالم يجهل افتقاده إليه – تعتمد بشكل أساسى على المحفز الثالث لدى "هارلو". وتطلق عليه "أمبايل" مبدأ التحفيز الداخلى للإبداع، والذى يعنى بشكل جزئى أن: "التحفيز الداخلى موصل للإبداع؛ وسيطرة التحفيز الخارجى معوقة للإبداع".^٣ وبعبارة أخرى، فإن المبادئ الأساسية لنظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ ربما تضر فعلياً بأداء المهام الاستكشافية الخلاقة التى يقوم عليها الاقتصاد الحديث.

وبشكل جزئى، فنظراً لأن العمل أصبح أكثر إبداعاً وأقل روتيناً، فإنه أصبح أيضاً أكثر إمتاعاً، وهذا من شأنه أيضاً تفنيد افتراضات نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠. فهذا النظام التشغيلى يعتمد بالأساس على الافتراض بأن العمل غير ممتع بشكل أساسى – وهو السبب الذى يدفعنا إلى ملاطفة الناس بالمكافآت الخارجية وتهديدهم بالعقاب الخارجى، ومن بين الاكتشافات غير المتوقعة لعالم النفس "ميهاى سيكرزنتميهالى"،^٤ والذى سنلتقى به فى الفصل الخامس، هو أن الناس غالباً ما يعيشون "أفضل التجارب" فى وقت العمل وليس

بزوغ نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ وانهيائه

وقت الفراغ. لكن إن أصبح العمل أمرًا ممتعًا للمزيد والمزيد من الناس بشكل أساسي، فإن الإغراءات الخارجية التي تعتبر جوهر نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ تصبح أقل ضرورة. والأسوأ من ذلك، فحسبما اكتشف "ديسى" قبل أربعة عقود، فإن إضافة أنواع معينة من المكافآت الخارجية للمهام الممتعة في أساسها هو إجراء غالبًا ما يثبط الحافز ويدمر الأداء.

ومرة أخرى، فإن هناك مفاهيم أساسية معينة قد أصبحت أقل قوة وثباتًا. خذ مثلًا النموذج الغريب لـ "فوكاشن فاكاشن"، وهي شركة يدفع فيها الناس أموالهم التي تحصلوا عليها بشق الأنفس... للعمل بوظيفة أخرى غير التي يعملون بها، إنهم يستغلون وقت عطلتهم للاختبار من أجل الحصول على وظيفة كطهاة أو إدارة متجر دراجات أو إدارة ملجأ للحيوانات. فإن ظهور مثل هذه النوعية من المشروعات يشير إلى أن العمل – الذي لطالما اعتبره الاقتصاديون "عديم الفائدة" (شيئًا سوف نتحاشاه إذا لم نتقاض مقابلًا عنه) – أصبح "مفيدًا" (شيئًا سوف نسعى له حتى في غياب الحصول على مردود ملموس). وأخيرًا، حيث إنه من المفترض أن يكون العمل أمرًا كثيبًا، فإن نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ يتطلب بقاء الناس في حالة مستمرة من المراقبة حتى لا يتهربوا، وهذه الفكرة أيضًا تصبح أقل أهمية وربما أقل إمكانية. تأمل مثلًا أن في أمريكا وحدها الآن أكثر من ١٨ مليون شركة ممن يطلق عليهم مكتب التعداد الأمريكي اسم "شركات غير توظيفية" – وهي شركات لا يعمل بها أى موظفين يتقاضون راتبًا. وحيث إن الناس في هذه الشركات ليس لديهم أى مرءوسين، فليس أمامهم أى شخص يديرونه أو يراقبونه. ولكن حيث إنهم أيضًا ليس لهم رؤساء هم أنفسهم، فليس هناك أحد يديرهم أو يحفزهم. وعليهم أن يكونوا موجهين ذاتيًا.

وهكذا يفعل الأشخاص الذين لا يعتبرون – تقنيًا – موظفين لدى أنفسهم. في الولايات المتحدة، هناك ٣٣,٧ مليون شخص يحضرون إلى العمل مرة واحدة في الشهر على الأقل، و ١٤,٧ مليون ينتظمون في عملهم كل يوم – مما

الفصل الأول

يجعل قدرًا عظيمًا من قوة العمل خارج نطاق رقابة المدير، وهو ما يدفعهم لإدارة العمل بأنفسهم.^{٢٠} وحتى إن كان هناك العديد من المؤسسات لا يزال بعيدًا عن هذه المعايير، فإنهم قد أصبحوا أكثر ميلًا للتخلص من التسلسل الهرمي في العمل. ففي سبيل سعيهم لتقليل النفقات، يقومون بالتخلص من الطبقات الوسطى المتخمة من الهرم الوظيفي. وهذا يعنى أن المديرين يشرفون على عدد أكبر من الأشخاص ومن ثم يكونون أقل تدقيقًا في فحص كل واحد منهم.

ومع التوسع الأفقى للمؤسسات، أصبحت الشركات فى حاجة لأناس متحفزين ذاتيًا. وهذا يجبر الكثير من المؤسسات على أن تصبح أكثر شبهاً — فى كيانها — بموسوعة ويكيبيديا. فلا أحد "يدير" أعضاء ويكيبيديا، ولا أحد يبذل جهدًا مضمينًا محاولًا ابتكار طريقة "لتحفيزهم" وهذا هو سر نجاح ويكيبيديا. فإن الوظائف الروتينية — غير الشائقة — تتطلب التوجيه؛ بينما تعتمد الوظائف الشائقة غير الروتينية على التوجيه الذاتى. وقد قالها أحد قادة الأعمال — الذى أحب ألا يذكر اسمه — بوضوح إنه عندما يعقد مقابلات توظيف، فإنه يقول للموظفين المحتملين: "إذا احتجتم منى أن أحفزكم، فليست بحاجة لتوظيفكم".

للإيجاز، إن نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ يعانى من ثلاث مشكلات أساسية تتعلق بالاتساق، فإنه لا يتماشى مع الطريقة التى ينظم بها العديد من أنماط الشركات الجديدة ما نفعله — وهذا لأننا متحفزون داخليًا لتعظيم القيمة، ولسنا فقط متحفزين خارجيًا لتعظيم الربح الخارجى. وهو أيضًا لا ينسجم مع الطريقة التى ينظر بها اقتصاد القرن الحادى والعشرين تجاه ما نفعله — لأن الاقتصاديين أدركوا فى النهاية أننا بشر متكاملون، ولسنا كائنات آلية اقتصادية أحادية التوجه، وربما الأهم من ذلك، هو أن هذا النظام من الصعب أن يتفق مع كثير مما نقوم به فعلاً فى العمل — لأنه بالنسبة لعدد متزايد من

بزوغ نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ وانهيأره

الناس، أصبح العمل مسألة إبداع، ومتعة، وتوجيهًا ذاتيًا أكثر منه روتينًا قاسيًا، مملًا، وموجهًا من الخارج، وهذه المشكلات مجتمعة، تمثل تحذيرًا لنا من أن خللاً قد يصيب نظام التشغيل التحفيزي الخاص بنا. ولكن لكي نعرف ماهيته بالضبط – وكخطوة أساسية نحو ابتكار نظام جديد – يجب أن نلقى نظرة على العال نفسه.

الفصل ٢

سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)...

الجسم المتحرك يبقى متحركًا، والجسم الساكن يبقى ساكنًا. ما لم تؤثر عليه قوة خارجية.

هذا هو قانون الحركة الأول لـ "نيوتن"، وكثيره من قوانين "نيوتن" تجد أن هذا القانون رائع وبسيط – وهذا جزء من قوته، فحتى من هم مثلي – ممن عانوا دراسة الفيزياء في المدرسة الثانوية – يمكنهم فهمه واستخدامه في تفسير العالم.

ونظام التشغيل موفيفيشن ٢,٠ هو مشابه لذلك. ففي جوهره، توجد فكرتان بسيطتان ورائعتان:

مكافأة نشاط معين، تحقق لك المزيد منه، والمعاقبة على نشاط معين، ستقلل من حدوثه.

سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالباً)...

وتامماً كما يمكن أن تساعدنا مبادئ "نيوتن" على تفسير بيئتنا المادية أو في تحديد مسار كرة مقذوفة، فإن مبادئ نظام التشغيل موتينيشن ٢٠٠٠ يمكن أن تساعدنا على فهم محيطنا الاجتماعي وعلى توقع مسار السلوك الإنساني. ولكن فيزياء "نيوتن" واجهت مشكلات على المستوى دون الذري، فهناك - في عالم الهيدرونات، والكوراكات، وقطة شرودينجر - تصبح الأمور أكثر غرابة، فما قدمه لنا "إسحاق نيوتن" من منطق وعقلانية قد حل محله ما قدمه "لويس كارول" من أشياء غريبة وغير متوقعة. ونظام التشغيل موتينيشن ٢٠٠٠ شبيه بهذا الأمر في هذا الصدد أيضاً. فعندما يتواجه الثواب والعقاب مع المحفز الثالث لدينا، فإن شيئاً قريباً من ميكانيكا الكم السلوكية يبدو أنه يسود وتبدأ بعض الأمور الغريبة في الحدوث.

وبالطبع فإن نقطة البدء في أى نقاش عن التحفيز في مكان العمل هي إحدى حقائق الحياة البسيطة: إن الناس مجبرون على السعى لكسب العيش. ويعد كل من الراتب، ودفعات التعاقد، وبعض المزايا، والقليل من الدخل الإضافي هي ما أطلق عليه "المكافآت الأساسية"، وإذا لم تكن المكافآت الأساسية للشخص غير مناسبة أو غير عادلة، فإن تركيزه يتجه نحو الإحساس بظلم موقفه والقلق تجاه ظروفه. ولن تحصل على أى من توقعه بالحافز الخارجى أو غرابة الحافز الداخلى لديه. ولن تحصل منه على أى حافز على الإطلاق.

لكن بمجرد أن نعبّر هذه الخطوة، فإن أسلوب العصا والجزرة من الممكن أن يأتى بعكس الأهداف المقصودة تماماً، فالآليات المصممة لزيادة التحفيز من الممكن أن تثبطه. والأساليب التى تهدف لتعزيز الإبداع من الممكن أن تحد منه. والبرامج المصممة لتشجيع الأعمال الجيدة من الممكن أن تجعلها تختفى. وفي الوقت نفسه، فإنه بدلاً من كبح السلوك السلبى، فإن أسلوب الثواب والعقاب من الممكن أن يحل ذلك القيد فى الغالب - فيفسح المزيد من المجال للنفس، والإدمان، والتفكير قصير النظر بشكل خطير.

الفصل الثانى

وهذا غريب. ولا ينطبق على جميع الظروف (وهو الأمر الذى سنتطرق إليه بمزيد من التفصيل بعد هذا الفصل)، ولكن كما توضح لنا تجربة أحجية "سوما" لـ "إدوارد ديسى"، فإن العديد من الممارسات التى كنا نأخذ بفاعليتها كأمر مسلم به تعود بنتائج مناقضة: فإنها من الممكن أن تمنحنا أقل مما نريد – وكثيراً مما لا نريد، تلك هى عيوب نظام التشغيل موتيفيشن ٢.٠، وهذه العيوب ستبرز على السطح سواء أصدرنا وعوداً ببذل روبيات هندية، أو التبرع بالدم فى السويد، أو رسم لوحات فنية فى شيكاغو.

القليل مما نريد

إن أحد أكثر مشاهد الأدب الأمريكى قوة يعطينا درساً مهماً فى التحفيز البشرى. فى الفصل الثانى من رواية "مارك توين" *The Adventures of Tom Sawyer*، يواجه "توم" المهمة الكثيرة المتمثلة فى طلاء سور منزل العمه "بولى" الذى تبلغ مساحته ٨١٠ أقدام مربعة. ولم يكن يشعر بأية إثارة تجاه هذه المهمة. فيكتب "توين" قائلاً: "كانت الحياة تبدو له خاوية، والوجود لم يعد إلا عبثاً".

ولكن عندما كاد "توم" يفقد الأمل، انفتح عليه "شئ ما ليس أقل من كونه إلهاماً عظيماً وهائلاً". فعندما مر به صديقه "بين" وهو يسخر من حظه البائس، ارتبكت أفعال "توم". فقال إن طلاء سور منزل ليس مهمة روتينية بائسة. بل ميزة رائعة – وكان ذلك مصدراً للتحفيز الداخلى، فالمهمة ساحرة للغاية حتى إن "بين" طلب منه أن يجرب العمل بنفسه قليلاً، فرفض "توم". ولم يرجع فى قراره إلا عندما تنازل "بين" عن تفاحته فى مقابل الحصول على فرصة للقيام ببعض العمل.

سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)...

وبعدها بوقت قصير، وصل المزيد من الصبية، وسقطوا جميعًا في فخ "توم" وانتهى بهم الحال إلى طلاء السور - مرات عديدة - نياحة عنه. من خلال هذا المشهد، يستخلص "توين" مبدأ تحفيزيًا رئيسيًا وهو بالتحديد "يتكون العمل من أى شيء يكون جسدك مجبرًا على فعله، ويتكون اللعب من أى شيء يكون جسدك غير مجبر على فعله"، ويستطرد في الكتابة قائلاً:

هناك رجال مهذبون أثرياء في إنجلترا يقودون عربات ركوب تجرها أربعة أحصنة مسافة عشرين أو ثلاثين ميلًا كل يوم، في فصل الصيف؛ لأن الامتياز يكلفهم قدرًا كبيرًا من المال؛ ولكن إذا عُرض عليهم مال لقاء هذه الخدمة، فهذا قد يحولها إلى عمل ومن ثم فإنهم قد يتوقفون عنها.

بعبارة أخرى، إن المكافآت من الممكن أن تؤدي إلى نوع غريب من الكيمياء السلوكية: فيمكنها أن تحول أى عمل جذاب إلى عمل كرهه، ويمكنها أن تحول اللعب إلى عمل؛ ومع تقليص الحافز الداخلي، فإنها من الممكن أن تتسبب في سقوط الأداء، والإبداع، وحتى السلوكيات الرفيعة مثل أوراق الدومينو. ولنطلق على ذلك اسم "تأثير سواير". وهناك عينة من التجارب المثيرة للاهتمام التي أجريت حول العالم تكشف عن العوالم الأربعة التي ينشط فيها هذا التأثير - ولكنها تظهر أيضًا مرة أخرى التناقض بين ما يطرحه العلم وما يقتضيه العمل.

الحافز الداخلي

لقد بدأ علماء السلوك من أمثال "ديسي" في اكتشاف تأثير "سواير" منذ أربعين سنة تقريبًا، رغم أنهم لم يستخدموا هذا المصطلح. ولكنهم أشاروا إلى

إليك التعريف ثنائي الاتجاه لتأثير "سواير": هو الممارسات التي من الممكن أن تحول اللعب إلى عمل أو تحول العمل إلى لعب.

الفصل الثانى

النتائج العكسية للحوافز الخارجية مثل "التكلفة الخفية للمكافآت". وكان هذا فى الحقيقة عنوان أول كتاب تم تأليفه فى هذا الموضوع – وهو إصدار بحثى عام ٢٩٧٨ وراجعة عالم النفس "مارك ليبير"، و"ديفيد جرين".

وقد أصبح العمل الذى يعد من أوائل الدراسات لـ "ليبير" و "جرين" (والذى أجرياه مع زميل ثالث هو "روبرت نيسبت") أحد كلاسيكيات المجال ومن أكثر مصادر الاقتباس فى أدب التحفيز، لقد راقب الباحثون الثلاثة فصلًا دراسيًا لأطفال فيما قبل سن المدرسة لعدة أيام وحددوا الأطفال الذين اختاروا قضاء وقت "لعبهم المفتوح" فى الرسم، ثم صمموا تجربة لقياس تأثير المكافأة على نشاط هؤلاء الأطفال الذين كانوا يبدون فى حالة استمتاع حقيقية.

وقسم الباحثون الأطفال إلى ثلاث مجموعات: الأولى كانت مجموعة "المكافأة المتوقعة"، فقد أظهروا لكل طفل فى هذه المجموعة شهادة "أحسن لاعب" – مزينة بشريط أزرق وعليها اسم الطفل – وسألوا إذا كان الأطفال يودون الرسم فى مقابل الحصول على الجائزة. وكانت المجموعة الثانية هى مجموعة "المكافأة غير المتوقعة". فقد سأل الباحثون أطفال هذه المجموعة ببساطة عما إذا كانوا يرغبون فى الرسم. فإذا قرروا ذلك، فإنه عند انتهاء الجلسة، يمنح الباحثون كل طفل شهادات التقدير. وكانت المجموعة الثالثة هى مجموعة "اللامكافأة". وسأل الباحثون هؤلاء الأطفال عما إذا كانوا يودون الرسم، لكنهم لم يعدوهم بأية شهادات فى البداية، ولم يمنحوهم إياها فى النهاية.

وبعدها بأسبوعين، وفى حجرة الدراسة مرة أخرى، بدأ المدرسون فى توزيع الورق وأقلام التوضيح (الماركر) خلال الفترة المفتوحة قبل الدراسة بينما جعل الباحثون يراقبون الطلاب خفية. وقدم طلاب مجموعتى "المكافأة غير المتوقعة"، و "اللامكافأة" رسومًا بنفس الاستمتاع الذى كانوا يشعرون به قبل التجربة. ولكن الطلاب فى المجموعة الأولى – الذين توقعوا المكافأة وحصلوا عليها – أظهروا اهتمامًا أقل وأمضوا وقتًا أقل بكثير فى الرسم.^٢ لقد وقع تأثير

سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالباً)...

"سواير". وحتى بعدها بأسبوعين، فإن تلك الجوائز الجذابة – والشائعة للغاية في فصول وحجرات الدراسة – قد حولت اللعب إلى عمل.

ولنكن واضحين، ليس بالضرورة أن تكون المكافآت نفسها هي التي ثبتت من درجة الاهتمام لدى الأطفال. تذكر: عندما كان الأطفال لا يتوقعون أية جائزة، فإن تلقيهم لها أحدث القليل من الأثر على حافزهم الداخلي. ولكن المكافآت/المشروطة وحدها – إذا فعلت كذا، ستحصل على كذا – هي التي كان لها التأثير السلبي. لماذا؟ إن الجوائز "المشروطة" تتطلب من الناس التنازل عن بعض استقلاليتهم. ومثل أولئك الرجال المذهبين في حالة إذا قادوا العربات من أجل المال بدلاً من المتعة، فإنهم لن يعودوا مسيطرين تماماً على حياتهم. وهذا يسبب خرقاً في حاصل الحافز لديهم، ويجرد النشاط من متعته.

وقد تكررت نفس النتائج مع "ليبر"، و "جرين" في عدة تجارب لاحقة مع الأطفال. ومع مرور الوقت، خلص باحثون آخرون إلى نتائج مماثلة مع البالغين. فمرة بعد أخرى، اكتشفوا أن المكافآت الخارجية – وخصوصاً المشروطة والمتوقعة – تخمد الحافز الثالث.

هذه الرؤى جميعاً أثارت جدلاً كبيراً – ففى النهاية، هي بدأت التشكيك في ممارسة معيارية تتبعها معظم الشركات والمدارس – لدرجة أن "ديسى" واثنين من زملائه قاموا في عام ١٩٩٩ بإعادة تحليل مديقارب ثلاثة عقود من الدراسات حول الموضوع لتأكيد النتائج. وقد خلصوا إلى القول: "إن الدراسة المتأنية لأثر المكافأة الوارد في ١٢٨ تجربة يقود إلى نتيجة مفادها أن المكافآت الملموسة تميل إلى أن تحدث بالأساس أثراً سلبياً على الحافز الداخلي، فعندما تقوم المؤسسات – الأسر والمدارس والشركات والفرق الرياضية مثلاً – بالتركيز على المدى القصير وتختار التحكم في سلوك الناس؛ فإنها تحدث دماراً ملحوظاً على المدى الطويل".^٢

جرب أن تشجع طفلاً على تعلم الرياضيات بأن تدفع له مالاً مع كل صفحة ينجزها من الواجب المدرسي – بالطبع سيكون أكثر اجتهاداً على المدى القصير

الفصل الثانى

وسوف يفقد الاهتمام بالرياضيات على المدى الطويل، خذ مثلاً مصممًا صناعيًا يحب عمله وحاول أن تجعله أفضل بربط ارتفاع راتبه بتصميم منتج مميز - وستجده يعمل كالمجنون تقريبًا على المدى القصير، ولكنه سيصبح أقل اهتمامًا بوظيفته على المدى البعيد. وكما يقول أحد الكتب الرائدة فى علم السلوك: "يستخدم الناس المكافآت متوقعين الفوز بزيادة حافز الشخص وسلوكه، ولكنهم يفعلهم هذا، فإنهم غالبًا ما يتسببون فى وقوع تكلفة خفية وغير مقصودة تتمثل فى تقويض الحافز الداخلى للشخص تجاه النشاط".^٤

ويعد هذا من أضخم الاكتشافات فى العلم الاجتماعى على الإطلاق - وأيضًا أكثرها تجاهلاً، وعلى الرغم من العمل الذى قدمه بعض أمهر المؤيدين وأكثرهم شغفًا بهذا الاكتشاف - وبخاصة "ألفاى كون" الذى كان كتابه الرائع *Punished by Rewards* الصادر فى عام ١٩٩٢، كاشفًا عن لائحة اتهامات مدمرة للحوافز الخارجية - فإننا مصرون على محاولة تحفيز الناس بهذه الطريقة. فربما نكون متوجسين خيفة قليلًا من هجر نظام التشغيل موتيفيشن ٢.٠، رغم عيوبه الواضحة، وربما نكون عاجزين عن فتح عقولنا على ميكانيكا الكم المميزة للتحفيز الداخلى.

أو لعل هناك سببًا أفضل، فحتى لو كانت تلك المكافآت "المشروطة" المسيطرة، تقوم بتفعيل "تأثير سواير" وتخلق المحفز الثالث، فربما تؤدي بالفعل إلى دفع الناس على الأداء بشكل أفضل، وإن كان الأمر كذلك، فربما لا تكون بهذه الدرجة من السوء. دعونا نسأل إذن: هل تعزز المكافآت الخارجية الأداء؟ لقد توجه أربعة اقتصاديين إلى الهند لاكتشاف الأمر.

الأداء المرتفع

من بين الصعوبات التى تواجه التجارب العملية التى تقيس تأثير الحوافز الخارجية مثل المال هى التكلفة. فإن كنت ستدفع للناس فى مقابل الأداء،

سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالباً)...

فعليك أن تدفع مبلغاً محترماً من المال، وفي الولايات المتحدة أو أوروبا – حيث مستويات المعيشة المرتفعة – فإن تخصيص مبلغ محترم لكل فرد مضروب في العشرات من عدد المشاركين يعد تكلفة لا تطاق بالنسبة لعلماء السلوك. ولتجاوز تلك المشكلة، قام أربعة اقتصاديين – من بينهم "دان أريلى" الذى ذكرته فى الفصل الأخير – بتأسيس مختبر فى "مادوريا" بالهند، لقياس تأثير الحوافز الخارجية على الأداء، ولأن تكلفة المعيشة فى المناطق الريفية بالهند أقل بكثير منها فى أمريكا الشمالية، تمكن الباحثون من عرض مكافآت كبيرة دون الاضطرار لتكبد خسائر فادحة.

وقد وظفوا سبعة وثمانين مشاركاً وطلبوا منهم القيام بعدة ألعاب – على سبيل المثال: رمى كرات التنس نحو هدف معين، أو إعادة ترتيب الحروف، أو محاولة تذكر سلسلة من الأرقام – تتطلب مهارات حركة، أو إبداعاً، أو تركيزاً. ولقياس مدى قوة الحوافز، عرض المختبرون ثلاثة أنواع من المكافآت نظير الوصول إلى مستويات معينة من الأداء.

ويمكن تلك المشاركين من الفوز بمكافأة صغيرة – أربع روبيات (والتي كانت تعادل فى حينها ٥٠ سنتاً أمريكياً وهو ما يعادل أجر يوم فى بلدة "مادوريا") وذلك نظير تحقيق مستهدفات أدائهم. ويمكن تلك آخر من الفوز بمكافأة متوسطة – ٤٠ روبية (ما يعادل خمسة دولارات أو أجر أسبوعين). ويمكن الثلث الأخير من الفوز بجائزة ضخمة جداً – ٤٠٠ روبية (ما يعادل ٥٠ دولاراً، أو أجر خمسة أشهر).

فما الذى حدث؟ هل كان حجم المكافأة المتوقع دليلاً على جودة الأداء؟ نعم، ولكن ليس على النحو الذى قد تتوقعه. فكما اتضح، لم يؤد الأشخاص الذين حصلوا على المكافأة المتوسطة بشكل أفضل من الذين حصلوا على المكافأة القليلة. وماذا عن أولئك الذين حصلوا على المكافأة الكبرى التى تبلغ ٤٠٠ روبية؟ لقد كان إخفاقهم هو الأسوأ على الإطلاق. فبكل مقياس ممكن

الفصل الثانى

تقريبًا، كان أداؤهم متخلفًا عن مجموعتى المكافآت الصغيرة والمتوسطة. وفى تقرير النتائج لبنك الاحتياطى الفيدرالى فى بوسطن، كتب الباحثون قائلين: "فى ثمانى مهام جربناها خلال التجارب الثلاث، كان أصحاب الحافز الأكبر هم أصحاب الأداء الأسوأ".^٥

لنعد مراجعة الأمر مرة أخرى للحظة. أربعة من علماء الاقتصاد – اثنان من معهد ماساشوستس للتكنولوجيا، وواحد من مؤسسة "كارنيجى ميلون"، وواحد من جامعة شيكاغو – يجرون بحثًا لصالح بنك الاحتياطى الفيدرالى، أحد أقوى عناصر الدعم الاقتصادية فى العالم، ولكن بدلًا من أن يثبتوا مبدأ اقتصاديًا بسيطًا – وهو أنه كلما زادت المكافآت، ارتفع الأداء – بدا وكأنهم يفندونه. ولم يقتصر الأمر على الباحثين الأمريكيين فى الوصول إلى تلك النتائج المناقضة للمنطق، ففى عام ٢٠٠٩، قام علماء من كلية الاقتصاد ببلندن – وهى كلية مرموقة تخرج فيها أحد عشر شخصًا من الفائزين بجائزة نوبل فى الاقتصاد – بتحليل إحدى وخمسين دراسة لخطط الشركات التى تتبنى منهج الدفع فى مقابل الأداء. وكانت النتيجة الاقتصادية التى خلصوا إليها هى: "لقد وجدنا أن الحوافز المالية... من الممكن أن تعود بأثر سلبى على الأداء العام".^٦ وعلى كلا جانبي الأطلنطى، ثبت أن الفجوة التى بين ما يعلمه العلم وما يطبقه العمل هى فجوة واسعة للغاية.

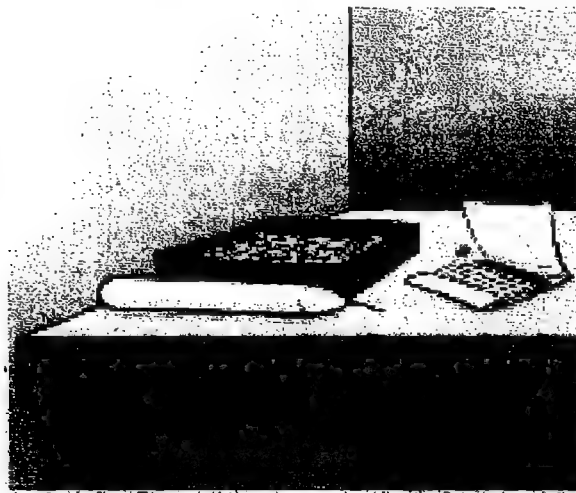
وقد كتب "أريلى" وزملاؤه قائلين: "إن العديد من المؤسسات الحالية تمنح حوافز ضخمة جدًا نظير نفس النوعية بالضبط من المهام التى استخدمناها هنا. وتتحدى نتائجنا (تلك) الفرضية. إن تجربتنا تقترض... أن المرء لا يستطيع أن يفترض أن تقديم أو رفع الحوافز كفىل دائمًا بتحسين الأداء". وفى الحقيقة، لقد ظهر فى أمثلة عديدة أن الحوافز المشروطة – وهى حجر الأساس الذى تحاول الشركات من خلاله تحفيز موظفيها – ربما تكون "عرضًا خاسرًا".

سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالباً)...

بالطبع قد يحتج بعض المؤلفين المؤيدين للتسويق بالقول: إن القليل منا هم الذين يقضون ساعات عملهم في تصويب كرات التنس أو ترتيب الأحرف، فماذا عن المهام الأكثر إبداعاً التي تعتبر أكثر قرباً مما نقوم به فعلاً في وظائفنا؟

الإبداع

في اختبار سريع للبراعة في حل المشكلات، كان هناك القليل من التجارب التي تعتبر أكثر فائدة من "مشكلة الشمعة". فمنذ أن ابتكرها عالم النفس "كارل دونكر" في الثلاثينيات من القرن العشرين، وتستخدم مشكلة الشمعة على نطاق واسع من تجارب علم السلوك. تابع التجربة وانظر كيف ستتصرف. في هذه التجربة، تجلس إلى طاولة بجوار جدار خشبي وسوف يعطيك الشخص القائم على التجربة المواد الموضحة في الصورة: شمعة، وبعض الدبابيس، وعلبة من أعواد الثقاب. ومهمتك هي أن تلتصق الشمعة بالجدار دون أن يسيل الشمع على الطاولة.

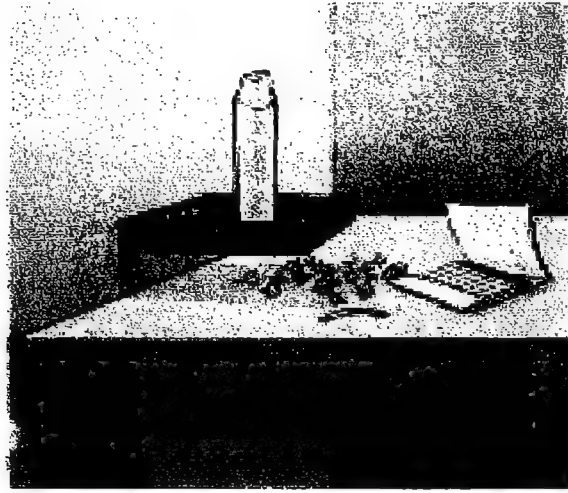


مشكلة الشمعة عند مرضها.

الفصل الثانى

فكر للحظة فى الطريقة التى قد تحل بها هذه المشكلة. سيبدأ الكثير من الناس بمحاولة تدبىس الشمعة بالجدار. ولكن هذا لن يفلح. وسيقوم البعض بإشعال عود ثقاب ويذيبون جانب الشمعة، ويحاولون إلصاقها بالجدار. وهذا لا يفلح أيضاً. ولكن بعد خمس أو عشر دقائق، يصطدم معظم الناس بالحل، وهو ما تستطيع رؤيته فى الصورة الواردة أدناه.

يكن السر فى التغلب على ما يعرف بـ "الثبات الوظيفى". فأنت تنظر إلى



مشكلة الشمعة بعد حلها.

الصندوق وترى وظيفة واحدة فقط – وهو أنه يعمل كحاوية للدبابيس. ولكن بالتفكير مرة أخرى، ستدرك فى النهاية أنه من الممكن أن يكون للصندوق وظيفة أخرى – كحامل للشمعة. وباستعارة لغة الفصل السابق، فإن الحل ليس لوغارتمياً (باتباع طريقة محددة) بل استكشافياً (يتجاوز الطريقة المعتادة لاكتشاف إستراتيجية مبتكرة).

ما الذى يحدث عندما تعرض على الناس تحدياً تخيلياً كهذا وتعرض مكافأة عليهم نظير الحل السريع؟ قام "سام جلوسبيرج"، وهو الآن أستاذ لعلم النفس فى جامعة برينستون، باختبار هذا الأمر قبل عدة عقود مضت من خلال قياس

سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالباً)...

مدى سرعة مجموعتين من المشاركين فى حل مشكلة الشمعة، وكان قد أخبر المجموعة الأولى بأنه سيحسب الوقت الذى سينجزون فيه العمل لمجرد تحديد الأطر الزمنية التى يستغرقها أحدهم فى إتمام حل أحجية من هذا القبيل، أما بالنسبة للمجموعة الثانية، فقد عرض عليهم بعض الحوافز. فإذا كان زمن المشارك من بين أسرع ٢٥٪ من الذين تم اختبارهم، فإن هذا المشارك سيتلقى ٥ دولارات. وإن كان الزمن الذى استغرقه فى الحل هو الأسرع بين الجميع، فستكون المكافأة ٢٠ دولاراً. وفى ظل التضخم، فهذه المقادير البسيطة من المال فى مقابل استغراق القليل من الدقائق فى بذل الجهد – كانت تعتبر حافزاً جيداً.

فما مدى سرعة المجموعة التى تم تحفيزها فى الوصول إلى حل؟ فى المتوسط، استغرق وصولهم للحل ثلاث دقائق والنصف أطول.^٧ نعم ثلاث دقائق والنصف أطول من غيرهم. (كلما عرضت هذه النتائج على مجموعة من رجال الأعمال، فإن رد فعلهم يكون دائماً تقريباً شهقة عالية متألّة وتلقائية). ففى تناقض مباشر مع الأساس الجوهري لنظام التشغيل موفيشن ٢.٠، فإن أى محفز يتم تخصيصه من أجل تجلية الذهن وتحسين درجة الإبداع ينتهى به الحال على أنه تشويش للتفكير وتبكد للإبداع. لماذا؟ إن المكافآت – بطبيعتها – تضيق نطاق تركيزنا، وهذا يكون مفيداً عندما يكون هناك طريق واضح للوصول إلى أى حل، فإنها تساعدنا على التركيز المسبق والانطلاق السريع. ولكن المحفزات "المشروطة" تكون وبالأخص بالنسبة لمعضلات من قبيل مشكلة الشمعة، وكما توضح هذه التجربة، فإن المكافآت قد ضيقت من نطاق تركيز الأشخاص وأضفت الغموض على النظرة الواسعة التى يمكن أن تسمح لهم برؤية استخدامات جديدة للأشياء القديمة.

ويبدو أن شيئاً شبيهاً بتلك النتائج يحدث للتحديات التى لا تتعلق كثيراً بحل معضلة موجودة فعلاً، بل تتعلق بمحاولة شىء جديد. وقد اختبرت "تريزا أمبايل" – الأستاذة بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد وواحدة من كبار

الفصل الثانى

الباحثين الرائدین فى مجال الإبداع على مستوى العالم – مرارًا وتكرارًا تأثير المكافآت المشروطة على عملية الإبداع. وفى إحدى الدراسات، قامت مع اثنين من زملائها بتعيين ثلاثة وعشرين فنانًا محترفًا من الولايات المتحدة قاموا بإنتاج أعمال فنية مدفوعة الأجر وأخرى بدون مقابل. وطلبوا من الفنانين أن يختاروا بشكل عشوائى عشرة أعمال مدفوعة الأجر وعشرة أعمال أخرى من التى لم يتقاضوا عنها أجرًا، ثم قامت "أمبايل" وفريقها بتسليم الأعمال للجنة من الفنانين وأمناء المتاحف المرموقين الذين لا يعلمون شيئًا عن الدراسة، وطلبت من الخبراء تقييم الأعمال من ناحية الإبداع والمهارات التقنية.

وكتب الباحثون يقولون: "لقد كانت النتائج مذهلة، فالأعمال التى تلقى الفنانون عنها أجرًا تم تقييمها بأنها كانت أقل إبداعًا من تلك التى لم يتقاضوا عنها أجرًا، إلا أن تقييم المهارات التقنية لم يختلف فى الحالتين. وعلاوة على ذلك، فإن الفنانين قد أفادوا بأنهم كانوا أكثرًا تقييدًا عندما يقومون بتصميم أعمال مدفوعة الأجر عما يكونون عليه مع الأعمال التى لا يتقاضون عنها أجرًا". وقد وصف أحد الفنانين المشاركين فى تجربة "تأثير سواير" عمليًا بقوله:

فى معظم الأحيان – وليس دائمًا – عندما تقوم بعمل معين لصالح شخص آخر، يصبح الأمر أقرب إلى "العمل" منه إلى المتعة. وعندما أعمل لنفسى، تتولد لدى سعادة حقيقية نتيجة الإبداع ويمكننى الاستمرار فى العمل طوال الليل حتى دون أن أدري ذلك. فعندما تنتج عملاً فنيًا مدفوع الأجر عليك أن تنتبه – احرص على أن تفعل ما يطلبه منك العميل بالضبط.^{٥٠}

وثمة دراسة أخرى أجريت على الفنانين لمدة زمنية أطول تظهر أن الاهتمام بالمكافآت الخارجية ربما يكون فى الواقع عائقًا للنجاح النهائى، فى مطلع الستينيات من القرن العشرين، أجرى الباحثون مسحًا على طلاب السنتين الأولى والثانية بمعهد الفن بشيكاغو بشأن توجهاتهم بخصوص العمل وعما إذا كانت دوافعهم له خارجية أم داخلية. وباستخدام هذه البيانات كنقطة إرشادية،

سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)...

تابع باحث آخر هذه الدراسة مع هؤلاء الطلاب في أوائل الثمانينيات من القرن العشرين ليرى مدى تقدمهم في مساراتهم المهنية، ومن بين الاكتشافات القاسية للغاية، وخصوصًا بالنسبة للرجال كان هذا الاكتشاف: "كلما ضعف الدليل على وجود حافظ خارجي أثناء دراسة الفن، زاد النجاح في الحياة الفنية المتخصصة سواء بعد عدة سنوات من التخرج أو حتى بعد عشرين سنة منه". فالرسامون والنحاتون الذين كانوا مُحَفِّزِينَ داخليًا — وهم أولئك الذين كانت متعة الاستكشاف وتحدي الإبداع تمثلان المكافأة بالنسبة لهم — كانوا أكثر قدرة على الصمود في الأوقات العصيبة — عندما يقل كل من المكافأة والتقدير — التي لا بد أن يمر بها الفنانون حتمًا في حياتهم المهنية. وهذا يقود إلى مفارقة أخرى في عالم "أليس في بلاد المعائب" الخاص بالمحفز الثالث. تقول الدراسة: "هؤلاء الفنانون الذين يواصلون أعمالهم الفنية من أجل الاستمتاع بالعمل في حد ذاته أكثر من سعيهم للمكافآت الخارجية ينتجون فنًا يراه المجتمع أكثر سموًا ورفعة، لقد كان هؤلاء الأشخاص الأقل سعيًا للمكافآت الخارجية في عملهم هم الذين تلقوها في النهاية".^٩

وبالطبع، هذه النتيجة ليست صحيحة بالنسبة لكل المهام. فقد وجدت "أمبايل" وآخرون أن المكافآت الخارجية من الممكن أن تكون فعالة بالنسبة للمهام اللوغارتمية الإجرائية — وهي تلك المهام التي تعتمد على اتباع وصفة معينة للوصول إلى نتائجها المنطقية. ولكن بالنسبة للكثير من مهام الفص الأيمن الإبداعي من المخ — وهي تلك المهام التي تتطلب حلولًا مرنة للمشكلات، أو إدراكًا ابتكاريًا، أو خيالًا — فإن المكافآت المشروطة من الممكن أن تمثل خطورة بالنسبة لها، وغالبًا ما يواجه الأشخاص المعرضون لتلقى المكافآت وقتًا أكثر صعوبة في رؤية الحدود الخارجية وابتكار الحلول الأصلية. وهذا أيضًا أحد أقوى الاكتشافات في علم الاجتماع عمومًا — وخاصة بعد ما نقحته "أمبايل" وآخرون عبر السنين.^{١٠} فبالنسبة للفنانين والعلماء والمخترعين والأطفال في سن المدرسة، وبقية الناس، يعتبر الحافز الداخلي — المحفز لفعل

الفصل الثانى

شئ ما لأنه جذاب، ومثير للتحدى، وممتع — أساسيًا لتحقيق مستوى مرتفع من الإبداع. ولكن المحفزات "المشروطة" التى تمثل قوام معظم الشركات غالبًا ما تخنق التفكير الإبداعى بدلاً من تحفيزه، ولما كان الاقتصاد يسير فى اتجاه العمل الإبداعى، والخيالى — كما يواجه الكثير منا النسخة الخاصة به من مشكلة الشمعة — فإن هذا ربما يكون أخطر فجوة بين ما يقره العلم وما يطبقه العمل.

السلوك الجيد

لقد دار جدل طويل بين الفلاسفة ومتخصصى الطب حول إمكانية دفع مقابل مالى للمتبرعين بالدم. فيدعى البعض أن الدم — مثل النسيج البشرى أو الأعضاء البشرية — يعتبر شيئًا خاصًا — لا ينبغي لنا أن نبيعه كما نبيع برميلاً من النفط الخام. ويحتج البعض الآخر بأنه ينبغي لنا أن نتخلى عن حساسيتنا، لأن دفع المال مقابل هذه المادة سيوفر لدينا مخزونًا كبيرًا منها.

ولكن فى عام ١٩٧٠، قدم عالم الاجتماع البريطانى "ريتشارد تيتموس" — الذى درس التبرع بالدم فى المملكة المتحدة — رؤية أخرى أكثر جرأة؛ حيث يرى أن دفع مقابل للتبرع بالدم ليس فقط أمرًا غير أخلاقى — كما قال — بل إنه غير فعال. فلو قررت بريطانيا دفع مال لمواطنيها مقابل تبرعهم بالدم، فهذا يعنى فى الواقع تقليل مخزون البلاد منه. وكان هذا أمرًا غريبًا بعض الشيء. فقد اعترض الاقتصاديون. ولم يختبر "تيتموس" فكرته أبدًا؛ وكانت مجرد حدس فلسفى منه.

ولكن بعدها بربع قرن، قرر عالم اقتصاد سويديان أن يختبرا مدى صحة فكرة "تيتموس"، وفى تجربة ميدانية مثيرة للاهتمام، زارا مركز دم محليًا فى جوتنبرج ووجدوا ١٥٣ امرأة كن يرغبن فى التبرع بالدم. فقاما — ما يبدو

سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالباً)...

أنه أصبح عرقاً بين الباحثين في مجال التحفيز – بتقسيم النساء إلى ثلاث مجموعات.^{١٢} وأخبر الباحثان نساء المجموعة الأولى بأن التبرع كان تطوعياً. فيمكن لهؤلاء المشاركات التبرع بالدم، لكنهن لن يتقاضين أجراً مقابل هذا. وعرضاً على المجموعة الثانية ترتيباً آخر. فإذا تبرعت هؤلاء النسوة بالدم، فإن كل واحدة منهن ستحصل على ٥٠ كورونا سويدية (حوالي ٧ دولارات). وتلقت المجموعة الثالثة تنويعاً آخر للعرض الثاني: إمكانية الحصول على ٥٠ كورونا مع إمكانية التبرع بالمال لصالح مرضى سرطان الأطفال.

ومن المجموعة الأولى، وافقت نسبة ٥٢٪ من النساء على الاستمرار والتبرع بالدم. لقد كان من الواضح أنهن يتمتعن بإيثار واضح، وكن مستعدات لبذل الخير لأبناء بلدهن حتى بدون مقابل.

وماذا عن المجموعة الثانية؟ إن نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ قد يرى أن هذه المجموعة ستكون أكثر تحفزاً للتبرع بالدم. لقد تقدمن بالفعل للتبرع بالدم، وهو ما يشير إلى وجود الحافز الداخلي. ولذا فإن الحصول على بعض المال بالإضافة إلى هذا الحافز ربما يضيف إليه بعض الدعم. ولكن هذا الأمر – كما تكون قد خمنت الآن – لم يحدث. ففى هذه المجموعة قررت نسبة ٣٠٪ فقط من النساء التبرع بالدم. فبدلاً من أن يزيد عدد المتبرعات بالدم، فإن عرض المال مقابل ذلك قد قلص العدد إلى النصف تقريباً.

وفى تلك الأثناء، فإن المجموعة الثالثة – التى منحت خيار التبرع بالمقابل الذى ستحصل عليه نتيجة تبرعها بالدم لأعمال الخير – قد استجابت بنفس درجة استجابة المجموعة الأولى. وقررت نسبة ٥٢٪ منهن التبرع بالدم.*

ويبدو أن إحساس "تيتموس" كان صائباً رغم كل شيء، فإن إضافة حافز مالى لم يؤد إلى زيادة فى السلوك المنشود. بل إنه أدى إلى العكس. والسبب: هو أن الحافز المالى قد لوّث الهدف النبيل و"زاحم" الرغبة الداخلية فى فعل

* كانت نتائج ١١٩ رجلاً فى نفس التجربة مختلفة إلى حد ما. فلم يكن للمقابل المادى أى تأثير إحصائى ملحوظ – سواء بالسلب أو الإيجاب – على قرار التبرع بالدم.

الفصل الثانى

الخير.^{١٢} ففعل الخير هو كل ما يعنيه التبرع بالدم بالنسبة للمتبرعين. إنه يوفر لهم الشعور الذى يقرأونه فى كتيبات الجمعيات الطبية وهو "شعور لا يمكن شراؤه بالمال". وهذا هو السبب فى زيادة نسبة التبرع بالدم بشكل ثابت فى أوقات الكوارث والحوادث.^{١٤} ولكن إذا عرضت الحكومات المال للناس فى مقابل مساعدة جيرانهم فى أوقات الأزمات، فلربما تضاعل حجم التبرعات.

وهذا يعنى — كما فى مثال التجربة السويدية — أن المكافأة نفسها لم تكن مدمرة بحد ذاتها فى الأساس. ويبدو أن خيار التبرع الفورى بالمكافأة بدلاً من الاحتفاظ بها قد أبطل هذا الأثر المدمر. وتلك أيضاً نقطة مهمة جداً، فالمكافآت ليست سيئة دائماً. على سبيل المثال، عندما منحت الحكومة الإيطالية المتبرعين بالدم إجازات من العمل، زاد عدد المتبرعين.^{١٥} فقد أزاح القانون عقبة أمام روح الإيثار لدى الناس. ولذا، فعندما يحاول قليل من المؤيدين إقناع الناس بالشر المطلق فى الحوافز الخارجية، فقد ثبت بالتجربة أن هذا غير صحيح تماماً. والصحيح هو أن خلط المكافآت بالمهام الجذابة بطبيعتها، وكذا المهام الإبداعية، والنبيلة — دون فهم الطبيعة الغريبة لعلم السلوك الإنسانى — هو أمر محفوف بالمخاطر، فعندما تستخدم المكافآت "المشروطة" فى هذه المواقف، فإنها تضر أكثر مما تفيد، ويإهمالنا للعناصر الرئيسية للتحفيز الحقيقى الصادق — الاستقلالية والبراعة والتصميم — فإنها تحد مما يمكن لأى منا أن ينجزه.

المزيد مما لا نريد فعله

فى العالم المناقض للمحفز الثالث، من الممكن غالباً أن تحقق المكافآت القليل من الأشياء التى نحاول تشجيعها فى الأساس، ولكن هذه ليست نهاية القصة. فعندما تستخدم بشكل غير مناسب، فإن الحوافز الخارجية من الممكن أن تأتى بعاقبة أخرى غير مقصودة تماماً: فإنها يمكن أن تجلب علينا المزيد مما لا

سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)...

نريدة، ومرة أخرى، نجد هنا أن ما تتبعه الشركات ليس هو ما يعرفه العلم. وما يعرفه العلم هو أن أسلوب العصا والجزرة من الممكن أن يدعم السلوك السيئ، ويسبب حالة من الإدمان، ويشجع على التفكير قصير المدى على حساب النظرة بعيدة المدى.

السلوك غير الأخلاقي

ما الشيء الذي من الممكن أن يكون أعظم قيمة من وجود هدف معين؟ منذ نعومة أظفارنا، يدأب المدرسون والمدرّبون والآباء على نصيحتنا بتحديد أهداف للعمل بقوة على تحقيقها – والسبب وجيه. فالأهداف تجدى. ويوضح لنا التراث الأكاديمي أنه بمساعدتنا على التخلص من المشتتات، فإن الأهداف تدفعنا للمحاولة بمزيد من الجدية، والعمل لفترات أطول، وإنجاز المزيد.

ولكن مؤخرًا، قامت مجموعة من علماء كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، وكلية كيلوج للإدارة بجامعة نورثويسترن، وكلية إيلر للإدارة بجامعة أريزونا، وكلية وارتنون بجامعة بنسلفانيا – بالتشكيك فى مدى فاعلية هذه الوصفة العامة. وكتبوا قائلين: "بدلاً من تقديم دواء بدون وصفة كبلسم سحرى لتعزيز الأداء، ينبغى أن يوصف وضع الأهداف على نحو انتقائى، وأن يقدم بإشارة تحذير، وأن تتم مراقبته عن كثب".^{١٦} إن الأهداف التى يحددها الناس لأنفسهم والتى يتم تكريسها لتحقيق التفوق، تكون صحية فى العادة، ولكن الأهداف التى يفرضها الآخرون – كمستهدفات المبيعات، والعائدات ربع السنوية، والدرجات المعيارية فى الامتحانات، وغيرها – من الممكن أن يكون لها آثار جانبية خطيرة فى بعض الأحيان.

وكما هى الحال مع جميع المحفزات الخارجية، فإن الأهداف تضيق نطاق

الفصل الثانى

التركيز. وهذا هو أحد أسباب فاعليتها؛ فهي تضع العقل فى حالة تركيز كاملة. ولكن كما رأينا، فإن للتركيز ضيق النطاق تكلفته، فبالنسبة للمهام المعقدة أو التخيلية، يكون تقديم مكافأة معينة بمثابة تشويش على نطاق الرؤية الواسع اللازم للخروج بأى حل خلاق. وبالطريقة ذاتها، فإنه عندما يكون هناك هدف خارجى أسمى - وخاصة إن كان قصير المدى، ويمكن قياسه، ويعود إنجازه بمردود كبير - فإن وجوده يمكن أن يقيد نظرتنا للأبعاد الأوسع لسلوكنا. وكما يكتب طاقم أستاذة إدارة الأعمال قائلاً: "هناك دليل قوى يؤكد على أنه بالإضافة إلى كون الأهداف هى محفزنا نحو الجهد البناء، فإن تحديد الأهداف يمكن أن يحفز السلوك غير الأخلاقى".

والأمثلة على ذلك كثيرة حسبما يرى الباحثون. قامت شركة "سيرز" بفرض حصة مبيعات معينة على موظفى فريق الإصلاح الآلى لديها - واستجاب العاملون لذلك بأن حملوا العملاء بتكاليف ضخمة وقاموا بعمليات إصلاح غير ضرورية. وضعت شركة "إنرون" مستهدفات عوائد ضخمة - وانتهى التسابق نحو تحقيق هذه المعدلات بأية وسيلة ممكنة بانهيار الشركة. أصرت شركة "فورد" على إنتاج سيارة معينة ذات وزن معين وبسعر معين على أن يتم الانتهاء منها فى تاريخ معين حتى إنها ألغت اختبارات الأمان فأخرجت لنا سيارة "فورد بينتو" الخطيرة.

إن المشكلة فى تخصيص مكافأة خارجية هى أنها تكون الغاية الوحيدة المهمة التى تدفع بعض الناس إلى اختيار أسرع الطرق لها، حتى ولو كان هذا يعنى الطرق الملتوية.

وفى الحقيقة، فإن معظم الفضائح والسلوكيات الشائنة التى يبدو أنها أصبحت مستوطنة فى حياتنا الحديثة، تتضمن طرقاً مختصرة. فيتلاعب المديرون التنفيذيون بالأرباح ربع السنوية طمعاً فى الحصول على حافز للأداء. ويزور مجلس أمناء المدرسة الثانوية أوراق الطلاب حتى يتمكن طلاب السنة النهائية لديهم من دخول الجامعة.^٧ ويحقن الأبطال الرياضيون أنفسهم بـ

سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)...

"السترويد" من أجل تحقيق أرقام قياسية أفضل وضمان الحصول على جوائز الأداء الضخمة.

ويتحقق النقيض من هذا النهج من السلوك الذي يثيره الحافز الداخلي. فعندما تكون المكافأة هي الفعل ذاته - تعميق المعرفة، وإسعاد العملاء، وبذل قصارى الجهد لدى المرء - فلن تكون هناك طرق مختصرة، فالطريق الوحيد إلى الغاية هو الطريق الشرعي. وبعبارة أخرى، من المستحيل أن تتصرف بشكل غير أخلاقي؛ لأنه لن يضار شخص غيرك.

وبالطبع لا تأتي الأهداف كلها على نفس الدرجة. واسمح لي أن أؤكد هذه النقطة - وهى أن الأهداف والحوافز الخارجية ليست كلها مفسدة. ولكن الأهداف لها أثر أكبر ضرراً مما يدركه نظام التشغيل موتينيشن ٢.٠. وهى الحقيقة، فإن أساتذة إدارة الأعمال فى الجامعات يرون أن بإمكانهم الوصول إلى بيان تحذيرى مفاده: يمكن أن تسبب الأهداف فى مشكلات منهجية بالنسبة للمؤسسات بفعل التركيز الضيق، والسلوك غير الأخلاقى، وزيادة نسبة المخاطرة، وتقلص درجة التعاون، وتقلص نسبة الحافز الداخلى. فاحذر عندما تطبق الأهداف فى مؤسستك.

فإن كانت الجزرة متمثلة فى الأهداف تشجع على العمل غير الأخلاقى، فإن العصا المتمثلة فى العقاب يمكن أن تمنعه، أليس كذلك؟ لا، ليس بهذه السرعة. فإن المحفز الثالث أقل آلية وأكثر إدهاشاً من ذلك، وهو ما اكتشفه عالما اقتصاد فى أحد مراكز الرعاية اليومية.

فى عام ٢٠٠٠، قام عالما الاقتصاد "يورى جنيزى"، و "ألدوروستيشينى" بدراسة مجموعة من أطفال دور الرعاية، لمدة عشرين أسبوعاً.^{١٨} وكانت المراكز تفتح أبوابها فى الساعة السابعة والنصف صباحاً، وتغلق فى الرابعة عصراً. وكان على الآباء أن يعودوا لتسلم أطفالهم بحلول وقت الإغلاق وإلا اضطر أحد المعلمين للتأخر معهم.

وخلال الأسابيع الأربعة الأولى من التجربة، سجل عالما الاقتصاد مدى

الفصل الثانى

التأخر الذى رأياه من الآباء فى الوصول كل أسبوع، وعندئذ - قبل الأسبوع الخامس - وبتصريح من إدارة مراكز الرعاية، قاما بتعليق الإعلان التالى:

إعلان

غرامة للتأخير

كما تعلمون جميعًا، فإن الموعد الرسمى لإغلاق المركز هو الرابعة من مساء كل يوم. وحيث إن بعض الآباء يأتون متأخرين، فقد قررنا (بعد موافقة سلطة مراكز الرعاية اليومية) أن نفرض غرامة على الآباء الذين يأتون متأخرين لأخذ أطفالهم.

فبداية من الأحد المقبل سيتم تحصيل غرامة قدرها ٢ دولارات* فى كل مرة يتم أخذ الطفل فيها بعد الرابعة وعشر دقائق، وسيتم حساب هذه الغرامة بشكل شهرى، وتدفع مجمعة مع الأجر الشهرى.

مع خالص التحية،

مدير مركز الرعاية اليومية

وكانت نظرية تطبيق الغرامة - كما يقول "جنيزى"، و "روستيشينى" - واضحة تمامًا: "عندما يتم فرض عواقب سلبية على سلوك معين، فإنها ستقلل من إنتاج هذا السلوك". بعبارة أخرى، ألهب ظهر الآباء بالغرامة، ولن يعودوا للتأخير مرة أخرى.

ولكن هذا ما لم يحدث. حيث يقول العالمان: "بعد الإعلان عن الغرامة لاحظنا زيادة ثابتة فى عدد الآباء الذين يتأخرون. ثم استقر المعدل فى النهاية، فى مستوى أعلى، بل يقارب ضعف المعدل الذى كان فى البداية".^{١٠} وكسلفهما "هارلو"، لا بد أنهما حكّا رأسيهما هما أيضًا وهما يكتبان أن التراث العلمى الحالى لم يخلص إلى شىء من هذا القبيل. وهى الحقيقة، "لم يكن مطروحًا

* كانت الغرامة المفروضة على الطفل الواحد، أى أن الوالد الذى لديه طفلان سيضطر لدفع ستة دولارات عند كل مرة من مرات التأخير.

سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالباً)...

فى الأساس إمكانية أن يزداد السلوك الذى تتم معاقبته".
وهنا تبرز ثغرة أخرى فى نظام التشغيل موتينفیشن ٢٠٠٠. فأحد أسباب وصول الآباء بعد الوقت المحدد هو أنه كان لهم علاقة بالمعلمين - الذين كانوا فى النهاية يرعون أولادهم وبناتهم الأعزاء - وقد أرادوا أن يعاملوهم بلطف. لقد كان لدى الآباء حافظ داخلى نحو الدقة فى المواعيد، ولكن التهديد بالغرامة - مثل الوعد بالحصول على الكورونات السويدية فى تجربة التبرع بالدم - قوض هذا الحافظ الثالث. لقد غيرت الغرامة قرار الآباء من التزام أخلاقى جزئى (اللطيف مع معلمى أطفالى) إلى صفقة محضة (يمكننى شراء بعض الوقت الإضافى بالمال). ولم يكن هناك مجال للأميرين معاً، فالعقاب لم يدعم السلوك الجيد، بل أزعجه.

الإدمان

إن كان بعض العلماء يؤمنون بأن "الحوافز المشروطة" وغيرها من المكافآت الخارجية تشبه العقاقير الطبية التى يحتمل أن يكون لها آثار جانبية خطيرة، فإن البعض الآخر يؤمنون بأنها أقرب لأن تكون عقاقير غير شرعية يمكن أن تدعم حالة عميقة وخبيثة من الاتكالية، ووفقاً لهؤلاء العلماء، فإن المكافآت المالية والفنائم البراقة يمكن أن تقدم دفقة لذيدة من السعادة فى البداية، ولكن هذا الشعور سرعان ما يتبدد - وللحفاظ عليه فعلاً، يحتاج المتلقى لجرعات متكررة وربما أكبر.

وقد قام عالم الاقتصاد الروسى "أنطون سوفوروف" ببناء نموذج اقتصاد قياسى مفصل لتوضيح هذا التأثير، وهو يدور حول ما يطلق عليه "نظرية المدير والعامل". اعتبر أن المدير هو المحفز - صاحب العمل والمعلم والوالد. وتصور العامل هو موطن التحفيز - الموظف والطالب والطفل. فأى مدير يحاول بشكل

الفصل الثانى

أساسى أن يدفع العامل على فعل ما يريده، ولكن العامل يوازن بين اهتماماته الخاصة وبين ما يقدمه المدير. وباستخدام عاصفة من المعادلات المعقدة التى تختبر مختلف السيناريوهات المحتملة بين المدير والعامل، وصل "سوفوروف" إلى استنتاجات قد تمثل بديهيات لدى أى والد يحاول إقناع أطفاله بتفريغ سلة المهملات.

وبعرضه لمكافأة معينة، فإن المدير يرسل للعامل إشارة مفادها أن المهمة غير مرغوب فيها. (قلو كانت المهمة مرغوبة، ما احتاج العامل إلى محفز). ولكن تلك الإشارة الأولية، والمكافأة التى تلحق بها، تجبر المدير على اتباع طريق يصعب التراجع منه. اعرض مكافأة صغيرة جدًا، ولن يمثل لك العامل. ولكن اعرض مكافأة تكفى لتحفيز العامل نحو القيام بالمهمة فى المرة الأولى، وسيصبح المدير "مضطراً لتقديمها فى المرة الثانية أيضاً". ولن يمكنك التراجع حينئذ. وادفع لطفلك حتى يقوم بالتخلص من القمامة – وأنا أضمن لك أنه لن يفعل هذا دون مقابل بعد ذلك أبداً. والأهم من ذلك، هو أنه بمجرد أن يزول بريق الدفعة الأولى، فإنك على الأرجح ستكون مضطراً لزيادة المبلغ المدفوع لضمان استمرار الولاء لك.

وكما يوضح "سوفوروف" فإن: "المكافآت تصبح إدماناً بمجرد عرضها، فالمكافأة المشروطة تجعل العامل فى توقع لها متى واجه مهمة مشابهة، وهو بدوره ما يجبر المدير على بذل المكافآت مراراً وتكراراً"، وبعد وقت ليس بالطويل، لا تصبح المكافأة كافية لصاحبها. فسرعان ما يشعر بأنها حقيقة واقعة أكثر منها حافزاً إضافياً – وهو ما يجبر المدير عندئذ إلى دفع مبالغ أكبر للحفاظ على نفس التأثير.^{٢٠}

وهذا النمط الإدمانى ليس مجرد نظرية فى غرف الدراسة. وقد أثبت "برايان نوتسون" – الذى كان عالم أعصاب فى المعهد الوطنى لتعاطى وإدمان الشراب – ذلك فى تجربة باستخدام تقنية المسح المخى المعروفة بأشعة الرنين المغناطيسى الوظيفى. فقد وضع متطوعين أصحاء فى ماسح ضوئى عملاق

سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العسا والجزرة (غالباً)...

ليرى كيف يستجيب المخ خلال لعبة يحتمل فيها فوزهم بالمال أو خسارتهم له. وعندما كان المشاركون يدركون بأن لديهم فرصة لكسب المال، يحدث نشاط فى جزء من المخ يسمى النواة المتكئة. أى أنه عندما كان المشاركون يتوقعون الحصول على مكافأة (ولكن ليس عندما يتوقعون خسارتها)، يحصل تدفق هائل لمادة الدوبامين فى ذلك المركز من المخ، وقد توصل "نوستون" - الذى يعمل الآن فى جامعة ستانفورد - إلى نتائج مشابهة فى دراسات لاحقة حيث كان الناس يتوقعون الحصول على مكافآت. وما يجعل هذه الاستجابة مثيرة لما نتحدث عنه هو أن نفس العملية الفسيولوجية الأساسية - تدفق نفس المادة الكيميائية الخاصة بالمخ فى نفس ذلك الجزء الخاص من المخ - وهو ما يحدث فى حالة الإدمان، فالآلية التى تقوم عليها معظم العقاقير المخدرة هى أنها ترسل وابلًا من مادة الدوبامين إلى النواة المتكئة. فيحدث شعور الابتهاج، وسرعان ما يتلاشى، ثم تحتاج إلى جرعة أخرى. بعبارة أخرى، إذا رأينا كيف يستجيب المخ، سنجد أن تأثير الوعد برصد مكافأة مالية يكون شبيهاً على نحو مزعج بتأثير منح الكوكايين أو النيكوتين أو الأمفيتامين.^{٢٠} وربما يكون هذا هو أحد الأسباب فى أن دفع المال للناس مقابل الإقلاع عن التدخين غالباً ما يجدى على المدى القصير. فإنه يستبدل نوعاً من الإدمان (الخطير) بنوع آخر (غير خطير).

كما أن الصفات الإدمانية للمكافآت يمكنها أيضاً تشويه القدرة على اتخاذ القرار. لقد وجد "نوستون" أن هذا النشاط فى منطقة النواة المتكئة يبدو أنه يتنبأ بـ "الخيارات التى تنطوى على مخاطرة والأخطاء المسببة للمخاطرة". أشعل حماس الناس باحتمالية فوزهم بالمكافآت، وستجدهم بدلاً من أن يتخذوا قرارات أفضل - كما يأمل نظام التشغيل موتيفيشن ٢.٠ - فإنهم فى الحقيقة من الممكن أن يتخذوا قرارات أسوأ. وكما كتب "نوستون" يقول: "هذا ربما يفسر السر فى أن الأندية تحيط عملاءها بتلميحات الفوز بالمكافآت (كالوصول على طعام غير مكلف، ومشروبات مجانية، وهدايا مدهشة، واحتمالية الفوز

الفصل الثانى

بالجوائز الكبرى) – فإن توقع الحصول على المكافآت ينشط مركز النواة المتكئة، والذي قد يؤدي بدوره إلى زيادة احتمالية تحول الأفراد من السلوك المضاد للمخاطرة إلى السلوك الذى ينشدها.^{٣٣}

وباختصار، ففي الوقت الذى لا تكون فيه الجزرة المدلاة أسلوبًا سيئًا فى كل الظروف، فإنها فى بعض الحالات تحدث أثرًا شبيهًا بالكوكايين ويمكن أن تغرى بسلوك شبيه بما يدور فى المقامرة – وهو ما لا نتمناه تمامًا عندما نقوم "بتحفيز" أعضاء فريق العمل والزملاء.

التفكير قصير المدى

لنعد إلى معضلة الشمعة مرة أخرى. إن المشاركين الذين تم تحفيزهم أدوا أداءً أسوأ من نظرائهم لأن تركيزهم كان منصبًا على الجائزة لدرجة أنهم فشلوا فى ابتكار حل إبداعى للمشكلة. فإن المكافآت – كما رأينا – من الممكن أن تحد من نطاق تفكيرنا. ولكن المحفزات الخارجية – وخاصة المادية و "المشروطة" منها – يمكن أيضًا أن تحد من عمق تفكيرنا. فإنها من الممكن أن تركز تفكيرنا فقط على ما هو بين أيدينا بدلًا من تبني نظرة طويلة المدى لما يلوح فى الأفق.

وفى الكثير من الأحيان، يجدى التركيز الشديد. فإذا اشتعل حريق فى مكتبك، فسوف يكون تركيزك الأول موجهًا نحو إيجاد مخرج فوري بدلًا من التفكير مليًا فى إعادة كتابة لوائح إجراءات الأمان. ولكن فى الظروف الأقل خطورة، من الممكن أن يدمر التركيز على المكافأة الفورية الأداء بمرور الوقت. وفى الحقيقة، فإن ما تشترك فيه أمثلتنا السابقة، وربما أكثر من أى شئ آخر – التصرفات غير الأخلاقية والسلوك الإدمانى – هو أنها تتبنى جميعًا التفكير قصير المدى. فالمدمن يرغب فى الإشباع السريع بغض النظر عن الأذى الذى يصيبه فى النهاية. والغشاشون يريدون الفوز السريع – بغض النظر عن

سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالباً)...

العواقب المستمرة.

ولكن حتى إذا لم يتطور السلوك إلى اتباع طرق مختصرة أو إلى إدمان، فإن الجاذبية قصيرة المدى للمكافآت من الممكن أن تكون ضارة على المدى الطويل. تأمل العديد من الشركات المشهورة أمامك. فإن العديد من مثل هذه الشركات كانت موجودة لعقود خلت وتأمل في البقاء لعقود قادمة، ولكن معظم ما يقوم به مديروها التنفيذيون والمتوسطون في كل يوم يركز بشكل كامل على أداء الشركة على مدى الشهور الثلاثة المقبلة. وفي هذه الشركات، تكون الأرباح ربع السنوية هي الهاجس المسيطر على الجميع. فإن المديرين التنفيذيين يكرسون جل مواردهم لضمان أن تأتي الأرباح كما هو مخطط لها تماماً. وهم يبذلون وقتاً كبيراً وجهداً ذهنياً هائلاً في توفير التوجيه اللازم لتحليلات الأسهم ليتم توجيه توقعات السوق فتستجيب لصالحهم. هذا التركيز الشديد الذي يشبه تركيز أشعة الليزر على جزء ضئيل وقصير المدى من أداء الشركة هو أمر مفهوم. فإنه عبارة عن استجابة منطقية لأسواق الأسهم التي تكافئ أو تعاقب على هذه التغيرات الطفيفة في الأرقام، وهو ما يؤثر بدوره على مكافآت المديرين.

ولكن الشركات تدفع ثمنًا باهظاً لعدم توسيع نظرتها لما بعد الربع التالي من العام. فقد وجد كثير من الباحثين أن الشركات التي تنفق معظم وقتها في تقديم التوجيه حول مكاسبها ربع السنوية تحقق معدلات نمو على المدى الطويل أقل بشكل ملحوظ من تلك التي لا تبالغ في تقديم التوجيه لتحقيق أرباح ربع سنوية. (أحد أسباب ذلك: هو أن الشركات المهووسة بالأرباح تستثمر القليل فعلياً في البحث والتطوير.)^{٢٣} فإنهم ينجحون في تحقيق أهدافهم قصيرة المدى، ولكنهم يهددون وضع الشركة خلال سنتين أو ثلاث سنوات قادمة. وكما أوضح العلماء في تحذيرهم من توحش الأهداف قائلين: "إن الهوس بالأهداف قد يقود الموظفين إلى التركيز بنظرة ضيقة الأفق على الأرباح قصيرة المدى وفقدان الرؤية الثاقبة للآثار التدميرية المحتملة طويلة المدى على

الفصل الثانى

المؤسسة^{٢٤}.

وربما ليس أدل على ذلك من الأزمة الاقتصادية التى أملت بالعالم فى عامى ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩. فكل لاعب فى النظام وجه تركيزه فقط على المكافأة قصيرة المدى – المشتري الذى كان يريد منزلاً، وسمسار العقارات الذى كان يريد عمولة، وتاجر الأسهم الذى كان يريد سندات جديدة لبيعها، والسياسى الذى كان يريد اقتصاداً زاهراً خلال الانتخابات – وتجاهلوا جميعاً الآثار بعيدة المدى لتصرفاتهم على أنفسهم وعلى الآخرين، وعندما توقفت الموسيقى، كان النظام كله تقريباً يتداعى. تلك هى طبيعة الفقاعات الاقتصادية: فما يبدو حالة من الوفرة غير المنطقية هو فى الأساس حالة سيئة من قصر النظر المدعوم بتحفيز خارجى.

وعلى النقيض من ذلك، نجد أن عناصر التحفيز الحقيقية التى سنستعرضها لاحقاً، هى بطبيعتها، تدحض الرؤية قصيرة المدى، ففى عنصر البراعة مثلاً، تجد أن الهدف نفسه هو فى الأساس طويل المدى لأن الوصول بالبراعة إلى المثالية – على نحو ما – هو أمر لا يمكن تحقيقه. فحتى "روجيه فيدرير" – مثلاً – لن يتمكن قط من "البراعة" الكاملة فى لعبة التنس. ولكن تقديم مكافآت "مشروطة" لتحقيق البراعة يعود بأثر عكسى أحياناً. وهذا هو ما يجعل طلاب المدارس الذين يتلقون مبالغاً مقابل حل المسائل يختارون فى العادة أسهلها ومن ثم يحققون ربحاً أقل على المدى الطويل.^{٢٥} فإن الجائزة القصيرة المدى تقوض التعلم على المدى الطويل.

وفى بيئات العمل التى تشود فيها المكافآت الخارجية، يعمل الكثير من الناس فقط إلى الحد الذى يأتى بالمكافأة – ولا يؤدون أكثر من ذلك. فلو أن الطلاب حصلوا على جائزة مقابل قراءة ثلاثة كتب، فلن يلتقط أحدهم كتاباً رابعاً ليقرأه، فضلاً عن الشروع فى حياة أساسها القراءة – تماماً مثل المديرين التنفيذيين الذين يركزون على الوصول إلى مستهدف الأرباح ربع السنوية فلا يحققون بنسباً واحداً فوق هذا المعدل، ناهيك عن التفكير فى حالة شركتهم على

سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا)...

المدى الطويل. وبالمثل، هناك دراسات عديدة تشير إلى أن دفع مال للناس في مقابل ممارسة الرياضة، أو الإقلاع عن التدخين، أو تناول أدويتهم يحقق نتائج مذهلة في البداية – ولكن السلوك الصحي يختفى بمجرد إزالة الحوافز. ولكن عندما تستبعد المكافآت المشروطة، أو عندما تستخدم الحوافز ببراعة، فإن الأداء يتحسن ويزداد الفهم. إن العظمة وقصر النظر نقيضان لا يلتقيان، والإنجازات الحقيقية تعتمد على رفع البصر لأعلى والسعى في اتجاه الأفق البعيد.

أسلوب العصا والجزرة: العيوب السبعة القاتلة

١. من الممكن أن يخمد الحافز الداخلي.
٢. من الممكن أن يثبط الأداء.
٣. من الممكن أن يقضى على القدرة الإبداعية.
٤. من الممكن أن يقوض السلوك الجيد.
٥. من الممكن أن يشجع على الغش والطرق الملتوية والسلوك غير الأخلاقي.
٦. من الممكن أن يصبح حالة من الإهمال.
٧. من الممكن أن يعزز التفكير قصير المدى.

الفصل ٢ (أ)

... والظروف الخاصة التى يفلح فيها أسلوب العصا والجزرة

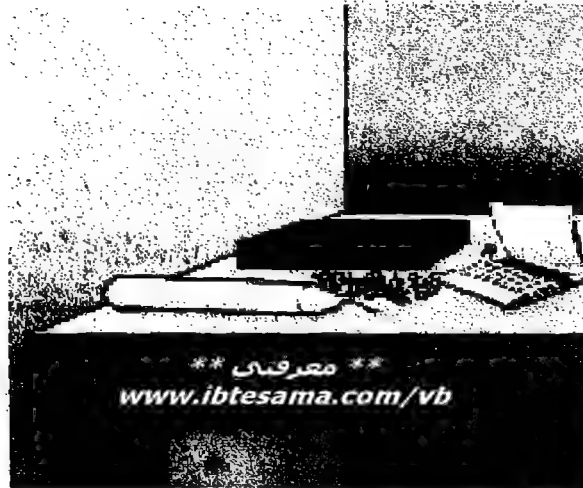
إن أسلوب العصا والجزرة ليس سيئاً دائماً. ولو كان كذلك، ما ازدهر نظام التشغيل موفتيفيشن ٢,٠ ولما أنجز الكثير على مدى زمن طويل، فبينما كان هناك نظام تشغيل يركز بشكل أساسى على أسلوب الثواب والعقاب ويكاد يفقد فاعليته ويحتاج بشدة إلى تحديث، فهذا لا يعنى أنه ينبغى لنا أن ننبذه تماماً، وفى الحقيقة، فإن فعل ذلك قد يسير عكس العلم. فإن العلماء الذين يبحثون فى التحفيز البشرى لم يكشفوا فقط عن الثغرات العديدة فى الأسلوب التقليدى، بل كشفوا أيضاً عن المجموعة الضيقة من الظروف التى يفلح فيها أسلوب العصا والجزرة.

وبالطبع فإن نقطة البدء تتمثل فى ضمان أن تكون المكافآت الأساسية – الأجر والرواتب والمزايا وغيرها – مناسبة وعادلة، فبدون قاعدة أساسية صحية، سيكون التحفيز من أى نوع صعباً وفى أغلب الأحوال مستحيلًا.

... والظروف الخاصة التى يفلح فيها أسلوب العصا والجزرة

ولكن بمجرد ترسيخ ذلك، تظل هناك ظروف محددة لا نجد بأساً فيها من الرجوع إلى المحفزات الخارجية. ولفهم طبيعة هذه الظروف، دعونا نعد إلى معضلة الشمعة. ففى دراسته، وجد "سام جلوكسبيرج" أن المشاركين الذين عرضت عليهم جائزة نقدية قد استغرقوا وقتاً أطول فى الحل من هؤلاء المشاركين الذين كانوا يعملون فى بيئة خالية من المكافآت. والسبب – كما ستتذكر – هو أن احتمالية الفوز بالجائزة ضيقت إطار تركيز المشاركين وحدث من قدرتهم على إدراك أى حل إبداعى غير واضح.

وفى نفس التجربة، قدم "جلوكسبيرج" مجموعة منفصلة من المشاركين وعرضهم على نسخة مختلفة قليلاً للمشكلة. ومرة أخرى، أخبر نصف المشاركين بأنه سيحسب زمن أدائهم لتجميع البيانات – وأخبر النصف الآخر بأن صاحب أسرع وقت من الممكن أن يفوز ببعض النقود، ولكنه غير الأشياء قليلاً، فبدلاً من منح المشاركين صندوقاً مليئاً بالدبابيس، فإنه أفرغ الدبابيس على الطاولة كما هو موضح بالرسم.



عرض مشكلة الشمعة على نحو مختلف.

الفصل الثانى (أ)

هل يمكنك تخمين ما حدث؟

فى هذه المرة، استطاع المشاركون المتنافسون على المكافأة حل المشكلة أسرع من نظرائهم. فما السبب؟ بإزالة الدبابيس وعرض الصندوق وهو فارغ، كشف "جلوكسبيرج" بشكل أساسى عن الحل. لقد حول مهمة إبداعية من اختصاص الفص الأيمن من المخ إلى أخرى روتينية من اختصاص الفص الأيسر للمخ؛ وحيث إن المشاركين كان عليهم السباق فى مسار واضح، شجعتهم الجزرة التى تنتظر عند خط النهاية على الركض بسرعة أكبر.

وتثير تجربة "جلوكسبيرج" السؤال الأول الذى ينبغى أن تطرحه عندما تتأمل المحفزات الخارجية: هل المهمة المطلوبة روتينية؟ بمعنى، هل يتطلب إنجازها اتباع مجموعة قواعد محددة تقود لإنهاء محددة؟

بالنسبة للمهام الروتينية، التى لا تكون جذابة للغاية ولا تتطلب الكثير من التفكير الإبداعى، يمكن أن تمثل المكافآت دفقة تحفيزية صغيرة دون وقوع الآثار الجانبية الضارة. وعلى نحو ما، يبدو هذا منطقيًا. وكما يوضح كل من "إدوارد ديسى" و "ريتشارد رايان" و "ريتشارد كوستنر"، فإن "المكافآت لا تقوض الحافز الداخلى لدى الناس فى المهام النمطية؛ لأنها لا تحتوى بالأساس على حافز داخلى كبير حتى يتم تقويضه".^١ وبالمثل، عندما قام "دان أريلى" وزملاؤه بدراسة الأداء التى أجروها ببلدة مادوريا فى الهند مع مجموعة من طلاب معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا، وجدوا أنه عندما تتطلب المهمة "مهارة إدراكية بدائية"، فإن أية مكافأة أضخم "تقود إلى أداء أسوأ". ولكن طالما كانت المهمة تتضمن فقط مهارة ميكانيكية، فإن المكافآت ستجفع كما هو متوقع: كلما زاد ما تدفعه، تحسن الأداء".^٢

وهذا أمر مهم للغاية. فعلى الرغم من أن الأنظمة الاقتصادية المتقدمة تركز بشكل أقل على الوظائف اللوغارتمية المعتمدة على القواعد، فإن بعض ما نفعله كل يوم – وخصوصًا فى وظائفنا – ما زال غير شائق تمامًا، فأمامنا تقارير الأداء التى يجب ملؤها ورسائل البريد الإلكتروني المملة التى ينبغى

... والظروف الخاصة التى يفلح فيها أسلوب العصا والجزرة

الرد عليها وغيره الكثير من جميع المهام المضجرة التى ليس من الضرورة أن تثير حماسنا. والأكثر من ذلك، فإن الكثير مما يتم القيام به طوال يوم العمل – بالنسبة لبعض الأشخاص – يتكون من تلك المهام الروتينية، غير الجذابة تمامًا. وفى هذه المواقف، من الأفضل أن تحاول إطلاق العنان للجانب الإيجابى من "تأثير سواير" من خلال محاولة تحويل العمل إلى لعب – لزيادة تنوع المهمة، أو جعلها أقرب إلى لعبة، أو لاستخدامها فى المساعدة على إتقان مهارات أخرى. ولكن للأسف، هذا غير ممكن دائمًا. وهذا يعنى أنه فى بعض الأحيان تكون المكافآت "المشروطة" خيارًا مطروحًا.

هيا نضع هذه الرؤية الخاصة بالروتين والمكافآت موضع التنفيذ. افترض أنك مدير لإحدى المؤسسات الصغيرة غير الهادفة للربح. وقام فريق التصميم لديك بابتكار ملصق رائع يروج للحدث الكبير التالى الذى ستظمه مجموعتك. والآن، يجب عليك إرسال الملصق إلى عشرين ألف عضو بالمؤسسة؛ وحيث إن تكلفة الاستعانة بشركة بريد خارجية متخصصة للقيام بالمهمة تفوق طاقة ميزانيتك، فقد قررت القيام بالمهمة داخليًا. والمشكلة هى أن الملصقات قد جاءت من المطبعة متأخرة عن الموعد المتوقع لها ويجب أن يتم إرسالها عبر البريد فى عطلة نهاية الأسبوع الحالية.

فما أفضل طريقة لحشد فريقك المكون من عشرة أفراد وربما بضعة أفراد آخرين معهم، فى مهمة إرسال الملصقات الكبرى خلال عطلة نهاية الأسبوع؟ إن المهمة هى التجسيد الدقيق لمعنى كلمة روتين: فالأفراد المشاركون يجب عليهم لف الملصقات، ووضعها داخل الأنابيب البريدية، وسد فوهاتها، وكتابة العنوان البريدى ووضع الطابع البريدى المناسب. أربع خطوات – ليس فيها ما يثير الاهتمام.

ويعتدل أحد الخيارات الإدارية فى إجبار الناس على الفعل. فإن كنت المدير، يمكنك أن تجبر الأفراد على أن يقضوا يومى العطلة الأسبوعية فى إتمام هذا المشروع السقيم. ربما يذعنون إليك، ولكن تحطيم معنوياتهم وإلزامهم على

الفصل الثانى (أ)

المدى الطويل من الممكن أن يكون أمرًا واقعيًا. وهناك خيار آخر يتمثل فى طلب هذا الأمر من أشخاص متطوعين. ولكن عليك مواجهة الأمر: قد يجد معظم الناس طرقًا أفضل بكثير لقضاء عطلتهم الأسبوعية.

ولذا ففى هذه الحالة، فإن خيار المكافأة "المشروطة" ربما يكون فعالاً. فمثلاً، يمكنك أن تعد بحفل كبير للمكتب كله إذا شارك الجميع فى إنجاز المشروع. ويمكنك أن تعرض منح شهادة تقدير لكل شخص يشارك فى المهمة. أو ربما يمكنك الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك فتعرض مقابلًا مالياً بسيطاً عن كل ملصق يتم إعداده وإرساله – على أمل أن تدعم أتعاب العمل بالقطعة إنتاجيتهم.

وبينما يمكن لتلك المكافآت العينية المشروطة أن تحد فى الغالب من الحافز الداخلى والإبداع، فإن تلك العوائق تكون أقل أثرًا هنا، فالمهمة هنا لا تتطلب شغفًا كبيرًا ولا تفكيرًا عميقًا. والجزرات – فى هذه الحالة – لن تضر، وربما تقيد. وسوف تزيد فرصك فى النجاح بدعم مكافآت تعبئة الملصقات بثلاثة إجراءات مهمة:

- اعرض سببًا منطقيًا لضرورة المهمة. فأية مهمة ليست شائعة بالأساس يمكن أن تصبح أكثر جدوى وقيمة، ومن ثم تصبح أكثر جاذبية، إن كانت جزءًا من غاية أكبر. اشرح سبب الأهمية الشديدة لهذا الملصق والسبب فى أن إرساله الآن يعد أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة لمهمة مؤسستك.
- اعترف بأن المهمة مهمة. وهذا بالطبع نوع من التقمص العاطفى مع الآخرين. وهذا الإقرار سوف يساعد الآخرين على فهم سبب أهمية هذه المناسبة النادرة حيث تكون المكافآت "المشروطة" جزءًا من الطريقة التى تعمل بها مؤسستك.
- اسمح للآخرين بإنجاز المهمة على طريقتهم الخاصة. فكر فى الاستقلالية، لا السيطرة. حدد النتيجة النهائية التى تريدها؛ ولكن

... والظروف الخاصة التى يفلح فيها أسلوب العصا والجزرة

بدلاً من تحديد الطريقة التى تود الوصول بها إلى تلك النتيجة –
كيف ينبغى لف كل ملصق وكيف يثبت كل ملصق بريدى – امنحهم
الحرية فى كيفية أداء المهمة.

هذا هو المنهج بالنسبة للمهام الروتينية. فماذا عن أنواع المهام الأخرى؟
بالنسبة للعمل الذى يتطلب ما هو أكثر من مجرد اتباع قائمة متتالية من
التعليمات، فإن المكافآت تكون أكثر خطورة. وأفضل طريقة لتجنب العيوب
السبعة القاتلة للمحفزات الخارجية هى أن تتجنبها تماماً أو تقلل من شأنها
وتركز بدلاً من ذلك على عناصر التحفيز الأعمق – الاستقلالية والبراعة
والتصميم – وهى العناصر التى سنستكشفها لاحقاً فى هذا الكتاب، ولكن فى
مكان العمل، فإن أى التزام صارم بهذا النهج يصطدم بإحدى حقائق الحياة
الثابتة: فحتى الأشخاص الذين يؤدون الأعمال الرائعة الخلاقة الإبداعية التى
من اختصاص الشق الأيمن من المخ ما زالوا يرغبون فى الحصول على مقابل.
وهنا تلقى "تريزا أمايل" بعض الضوء على الكيفية التى يمكن بها أن نستخدم
المكافآت على نحو يضع مقتضيات الحياة موضع الاعتبار ولكن فى الوقت ذاته
يقلل من التكاليف الخفية للمحفزات الخارجية.

لنعد إلى الدراسة التى قامت فيها "أمايل" هى واثنان من زملائها بمقارنة
جودة مجموعة أعمال فنية مدفوعة الأجر وأخرى غير مدفوعة الأجر لمجموعة
من الفنانين، وصنفت لجنة من الخبراء – كانت على جهل بما كان الباحثون
يريدون استكشافه – الأعمال غير المدفوعة باعتبارها على أنها أكثر إبداعاً.
ويتمثل أحد أسباب ذلك كما قال كثير من الفنانين هو أن المكافآت التى كانوا
سينلقونها كانت "مقيدة" لهم – حيث إنهم وجدوا أنفسهم يعملون لتحقيق
هدف لم يقروه وبطريقة لا يتحكمون فيها. إلا أنه وفى ذات الدراسة، اكتشفت
"أمايل" أنه عندما اعتبر الفنانون مكافآتهم "عاملاً محفزاً" – بمعنى أن
"المكافآت حفزت الفنانين لفعل شئ شائق أو مثير" – فإن التقييم الإبداعى
لأعمالهم عاود الارتفاع مرة أخرى. وكان الأمر ذاته صحيحاً بالنسبة للمكافآت

الفصل الثانى (أ)

التي شعر الفنانون بأنها كانت تزودهم بمعلومات وتغذية راجعة مفيدة عن قدراتهم.

وهذه رؤية بحثية مهمة. حيث يثبت العلم أنه من الممكن – على الرغم من الصعوبة – أن تدرج المكافآت في الأعمال الإبداعية غير الروتينية دون التسبب في إحداث دمار هائل.

لذا، هب أننا عدنا إلى مؤسستك غير الربحية بعد تسعة أشهر من عملية البريد؛ حيث تم إرسال الطرود دون أخطاء. وحقق الملتصق نجاحًا مدويًا، وحقق الحدث أهدافه بشكل رائع. وتخطط لحدث آخر في وقت لاحق من هذا العام. وقد استقرزت على التاريخ ووجدت مكانًا مناسبًا لإقامة الحدث. وأنت الآن بحاجة للملتصق ملهم يثير الخيال ويشد إليه الجماهير.

فما الذى ينبغى عليك فعله؟

إليك ما لا ينبغى أن تفعله: أن تعرض مكافأة "مشروطة" لفريق التصميم. فلا تتطرق إلى مكاتيبهم بلا تردد وتعلن فيهم قائلًا: "إذا ابتكرتم ملتصقًا دعائيًا يثير الحماس أو يزيد حجم الحضور على العام الماضى، فعندئذ ستحصلون على مكافأة بنسبة ١٠٪"، فعلى الرغم من أن هذا المنهج التحفيزى شائع فى المؤسسات فى شتى أنحاء العالم، فإنه وصفة مباشرة لتقليل الأداء. فابتكار ملتصق دعائى ليس عملاً روتينياً. إنه عمل يتطلب تفكيراً إبداعياً، وخارقاً، وفنياً. وكما تعلمنا، فإن المكافآت "المشروطة" تعد طريقة مثالية للإطاحة بهذا النوع من التفكير.

ويتمثل الأسلوب الأفضل فى أن تكون قد رسخت بالفعل الظروف المناسبة لبيئة تحفيز حقيقية. فإن المكافآت الأساسية يجب أن تكون كافية. بمعنى أن تكون المكافآت الأساسية للفريق دقيقة وعادلة – وخاصة مقارنة بما يفعله الناس من عمل مماثل فى مؤسسات مماثلة، فمؤسستك غير الربحية يجب أن تكون مكاناً لطيفاً للعمل فيه. وينبغى أن يحصل أفراد فريقك على الاستقلالية، ويجب أن يحصلوا على فرصة كاملة لتحقيق البراعة، ويجب أن ترتبط واجباتهم اليومية

... والظروف الخاصة التى يفلح فيها أسلوب العصا والجزرة

بغاية أكبر. فإذا أتاحت هذه العناصر، فإن الإستراتيجية الأفضل لك هى أن توفر إحساسًا بالإلحاح والأهمية – وعندئذ عليك أن تقسح المجال للموهبة. ولكن ربما لا يزال لديك إمكانية دعم الأداء قليلًا – للمهام المستقبلية أكثر منه لهذه المهمة – وذلك من خلال الاستخدام الدقيق للمكافآت. عليك فقط أن تكون حذرًا. فإن جهودك سوف ترتد عليك بالضرر إذا لم تحقق المكافآت التى تقدمها مطلبًا أساسيًا. وسوف تكون فى موقف تحفيزى أقوى إذا ما اتبعت مبدأين إضافيين.

المطلب الأساسى: أى مكافأة خارجية ينبغى أن تكون غير متوقعة وأن يتم تقديمها فقط بعد اكتمال المهمة.

فإن اقتراح جائزة فى بداية أى مشروع – وعرضها بشكل غير متوقع – سيوجه حتمًا تركيز الناس نحو الحصول على المكافأة بدلاً من إنجاز المهمة. ولكن تقديم أمر المكافآت بعد إنجاز المهمة سيجعل الأمر أقل مخاطرة. وبعبارة أخرى، إذا كانت المكافآت "المشروطة" أمرًا خاطئًا، عليك التحول إلى "المكافآت الختامية" – بمعنى: "الآن وقد انتهيت من الملصق وسار الأمر بشكل جيد، أود الاحتفال بهذا الإنجاز من خلال دعوتكم جميعًا لتناول الغداء".

وكما يوضح "ديسى" وزملاؤه بالقول: "إذا تم منح المكافآت المادية بشكل غير متوقع للناس بعد إكمال أية مهمة، فالمكافآت هنا أبعد من أن تكون سببًا فى إنجاز المهمة ومن ثم تقل احتمالية أن يكون لها أثر مدمر على الحافز الداخلى".^٤

وبالمثل، فقد اكتشفت "أماييل" فى بعض الدراسات أن "أعلى مستويات الإبداع كان يتم الحصول عليها من الأفراد الذين تلقوا مكافأة كعلاوة إضافية".^٥ ولذا، فإنه عندما يخرج الملصق بالشكل الممتاز، يمكنك مكافأة فريق التصميم بالمشروبات أو حتى منحهم علاوة مالية دون التأثير على قدرتهم الإبداعية. فالفريق لم يكن يتوقع أية مكافآت والحصول عليها لم يكن

الفصل الثانى (أ)

مرتبطاً بنتيجة معينة. إنك ببساطة تعبر لهم عن تقديرك لعملهم الرائع. ولكن ضع فى اعتبارك نقطة تحذير مهمة: إن تكرار المكافآت "النهائية" من الممكن أن يحولها سريعاً إلى عطاءات "مشروطة" – وهو الأمر الذى يمكن فى النهاية أن يؤثر على الأداء.

عند هذه المرحلة، وبالحمد من المكافآت للأعمال الإبداعية غير الروتينية واستبدالها بعلاوات "نهائية" غير متوقعة، تكون فى وضع أقل خطورة. ولكنك ستكون فى وضع أفضل لو أنك اتبعت خطوتين إرشاديتين إضافيتين.

الأولى، فكر فى المكافآت غير المادية. فالثناء والتغذية الراجعة الإيجابية تكون أقل ضرراً على الإبداع من المال والهدايا التذكارية. وفى الحقيقة، وفى التجارب الأصلية لـ "ديسى" ومن خلال تحليله اللاحق للدراسات الأخرى، وجد: "أن التغذية الراجعة الإيجابية من الممكن أن يكون لها تأثير جيد على الحافز الداخلى".^٦ لذا، لو أن فريق التصميم ابتكر ملصقاً أخاذاً، فربما لن يكون عليك سوى الدخول عليهم فى مكتبهم والقول: "يا للروعة، لقد أديتم عملاً مذهلاً بحق فى هذا الملصق. سيكون له أثر هائل فى دفع الناس للحضور إلى هذا الحدث. شكراً لكم". يبدو ذلك قليلاً وبسيطاً، ولكن من الممكن أن يكون له تأثير هائل.

الثانية، وفر معلومات مفيدة. لقد وجدت "أماييل" أنه بينما يمكن لسيطرة المكافآت الخارجية أن تضر بالإبداع بقوة، فإن "الحوافز الثقيفية أو التعزيزية من الممكن أن تكون داعمة له".^٧ وفى مكان العمل، يتعطش الناس لتعلم شئ عن طريقة أدائهم، ولكن فقط إذا لم تكن المعلومات مجرد جهد خفى للتلاعب بسلوكهم. لذا، فلا تقل لفريق التصميم: "لقد كان هذا الملصق رائعاً، لقد صممتهم بالطريقة التى طلبتها تماماً". وبدلاً من ذلك، امنحهم معلومات قيمة عن عملهم. فكلما ركزت التغذية الراجعة على أمور محددة ("الاستخدام الرائع للألوان") – وكلما زاد الثناء على الجهد والطريقة أكثر من التركيز على إنجاز نتيجة محددة – فإن هذا من الممكن أن يكون أكثر فاعلية.

... والظروف الخاصة التى يقلح فيها أسلوب العصا والجزرة

وبإيجاز، بالنسبة للمهام الخلاقة الإبداعية التى من اختصاص الشق الأيمن من المخ، ستكون فى وضع خطر إذا قدمت مكافآت "مشروطة". ومن الأفضل بالنسبة لك أن تستخدم المكافآت "النهائية". والأفضل من كل هذا أن توفر مكافآتك "النهائية" الثناء والتغذية الراجعة والمعلومات المفيدة. (ولتوضيح وصف بصرى لهذه الطريقة، انظر المخطط الانسيابى الموجود بالصفحة التالية).

الفصل ٣

النمط السلوكي "آي"، والنمط "إكس"

لا يبدو أن مدينة روشستر بولاية نيويورك ستكون مركزاً لأي زلزال اجتماعي محتمل، فالشركات التي بنت تلك المدينة الباردة الطابع – ولا يفصلها عن الحدود الكندية أكثر من اثنين وستين ميلاً – كانت هي جبابرة الاقتصاد الصناعي في البلاد. فشركة "إيستمان كوداك" كانت تصنع أفلام التصوير، وشركة "ويسترن يونيون" تسلم البرقيات، و "زيروكس" تصنع ماكينات التصوير، وقد قادت هذه الشركات مفاهيم نظام التشغيل موتيفيشن ٢،٠: إذا وفرت للناس وظيفة ثابتة ومعايير دقيقة للمكافآت، فإنهم سيفعلون ما يطلبه المديرون التنفيذيون وحملة الأسهم، وسيزدهر الجميع.

ولكن بداية من سبعينات القرن الماضي، ومن حرم جامعة روشستر، بدأت ملامح ثورة تحفيزية جديدة في التشكل. فقد بدأت في عام ١٩٧١، عندما وصل "إدوارد ديسى" – الذي كان منتهياً لتوه من تجاربه حول أحجية "سوما"

الفصل الثالث

— إلى الجامعة لحضور لقاء مشترك بين قسم علم النفس وكلية إدارة الأعمال بالجامعة. وزادت حدة الأمر في عام ١٩٧٣، عندما أطاحت كلية إدارة الأعمال بشكل غير لائق بـ "ديسى" وذلك نظرًا لاكتشافاته الابتداعية في أمر المكافأة، وعينه قسم علم النفس بدوام كامل فيه. ونال الموضوع زخمًا أكبر في عام ١٩٧٥ عندما نشر "ديسى" كتابًا أسماه *Intrinsic Motivation*. ثم انطلق الموضوع بحماس منقطع النظير في عام ١٩٧٧، عندما ظهر طالب اسمه "ريتشارد رايان" بكلية الدراسات العليا.

كان "رايان" — الذى كان متخصصًا في الفلسفة — قد فاته للتو الالتحاق بالخدمة العسكرية. وبسبب إحساسه بالذنب لنجاته من الحرب، عمل مع المحاربين القدامى لحرب فيتنام والذين كانوا يعانون من اكتئاب ما بعد الكارثة. وقد جاء إلى جامعة روشستر ليتعلم كيف يكون طبيبًا أفضل. وذات يوم، وفي إحدى الحلقات النقاشية، عرض أحد الأساتذة موضوع الحافز الداخلى — ثم شجب هذا المفهوم بضراوة. يخبرنى "رايان" قائلاً: "لقد وجدت أن معارضة الأمر على هذا النحو تؤكد أنه لا بد أنه شيء مثير للاهتمام". فالتقط نسخة من كتاب "ديسى"، ووجده مثيرًا، فاتصل بمؤلفه لتناول الغداء معه. ومن هنا بدأ معه تعاونًا بحثيًا مثيرًا استمر حتى يومنا هذا.

عندما قابلتهما منذ مدة ليست بالبعيدة، فى مبنى ميلورا هول بالجامعة، كان الاثنان نموذجًا يدرّس فى التناقض والتشابه. كان "ديسى" طويلًا ونحيفًا، ذا بشرة شاحبة وشعر ناعم. وكان يتحدث بصوت هادئ لطيف يذكرنى بصوت مذيع برامج الأطفال الراحل "مستر روجرز"، أما "رايان" فقد كان شعره أبيضًا مسترسلًا ومفروقًا من المنتصف تقريبًا، وذا بشرة ضاربة إلى الحمرة وأكثر قوة. وكان يعرض رأيه وكأنه مدعٍ قضائى ماهر. أما "ديسى" فينتظر بصبر حتى تفهم رأيه — ثم يتفق معك ويثنى على رأيك. يشبه "ديسى" المحطة الموسيقية التقليدية على موجة إف إم بسيارتك؛ أما "رايان" فهو أقرب إلى

النمط السلوكي "أى"، والنمط "إكس"

القناة التليفزيونية. ومع ذلك فهما يتحدثان معاً بلغة علمية مختصرة خفية، وتتماشى أفكارهما معاً فى انسجام تام. وكان المزيج الذى كانا يمثلانه قوياً بحيث أصبحا معاً من كبار علماء السلوك فى جيلهما. وقد قاما معاً بابتكار ما أطلقا عليه "نظرية حق تقرير المصير الذاتى".

هناك العديد من نظريات السلوك الإنسانى تتمحور حول ميل بشرى معين: إننا جميعاً نستجيب بحماسة لكل من المحفزات الإيجابية والسلبية، أو أننا عبارة عن حاسبات آلية مفعمة بالحياة للمصلحة الذاتية، أو أننا حاويات للصراعات النفسية الجنسية. ولكن نظرية "حق تقرير المصير الذاتى" – على النقيض من ذلك – تبدأ بمفهوم الحاجات البشرية العالمية. فإنها تقول إن لدينا ثلاثة احتياجات نفسية فطرية – الكفاءة والاستقلال والارتباط. وعندما يتم إشباع هذه الاحتياجات، فإننا نتمتع بالتحفيز والإنتاجية والسعادة. وعندما تتم إعاقة هذه الاحتياجات، يتلاشى تحفيزنا وإنتاجيتنا وسعادتنا.¹ ويشرح "رايان" هذا المفهوم فى أحد حواراتنا فيقول: "إن كان ثمة شيء (أساسى) بخصوص طبيعتنا، فإنه القدرة على الاهتمام. وهناك بعض الأشياء التى تزيده، وبعض الأشياء الأخرى التى تعوقه". وبعبارة أخرى، نحن جميعاً نمتلك ذلك المحفز الثالث. إنه جزء أساسى من طبيعتنا البشرية. ولكن ظهور هذا الجانب فى حياتنا من عدمه متوقف على ما إذا كانت الظروف المحيطة بنا تدعمه أم لا.

وتعتبر الآليات الأساسية لنظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ معوقة أكثر منها داعمة. ويقول "رايان": "هذا شيء مهم للغاية حقاً فى الإدارة". فعندما لا ينتج الناس، فإن الشركات تلجأ عادة إلى الثواب أو العقاب. ويقول "رايان": "إن ما لا تفعله هنا هو أنك لا تعمل بجدية على تشخيص المشكلة. فإنك تحاول أن تتجاوزها باستخدام أسلوب العصا والجزرة". وهذا لا يعنى أن نظرية "حق تقرير المصير الذاتى" تعارض بالكلية مبدأ المكافآت. يقول "ديسى": "بالطبع تعتبر المكافآت عاملاً ضرورياً فى مكان العمل وفى مواقف أخرى. ولكن كلما

الفصل الثالث

قل بروزها، كان ذلك أفضل. فحين يستخدم الناس المكافآت للتحفيز، ينبغي أن تكون هي العنصر الأكثر تحفيزاً بحق". ويقول "ديسى" و"رايان" إنه ينبغي بدلاً من ذلك تركيز جهودنا على خلق بيئات تسمح لحاجتنا النفسية الداخلية بالازدهار.

وعلى مدار الثلاثين سنة الماضية، ومن خلال عملهما في التدريس بالجامعة، أقام "ديسى" و"رايان" شبكة عمل من عدة عشرات من علماء نظرية "حق تقرير المصير الذاتى" الذين يجرون الأبحاث في الولايات المتحدة وكندا وسنغافورة، وفي كل أنحاء أوروبا الغربية. وقد استكشف هؤلاء العلماء أمر التصميم الذاتى والحافز الداخلى في تجارب معملية ودراسات ميدانية شملت كل نواحي الحياة تقريباً - الأعمال والتعليم والطب والألعاب والتدريبات الرياضية والإنتاجية الشخصية وحماية البيئة والعلاقات والصحة البدنية والعقلية. وقد أنجزوا مئات الأوراق البحثية، والتي يشير معظمها إلى نفس النتيجة. فإن لدى البشر محفزاً داخلياً فطرياً لتحقيق الاستقلالية وتحديد المصير والارتباط بالآخرين. وعندما يتحرر هذا المحفز، يصبح الناس أكثر إنجازاً ويحيون حياة أكثر ثراءً.

إن نظرية "حق تقرير المصير الذاتى" تعد جزءاً مهماً من حركة أوسع لتوجه فكرى جديد يختص بالحالة البشرية. ومن بين هذه الكوكبة، وربما أكثرها بروزاً، حركة علم النفس الإيجابى، والتي أعادت توجيه دراسة علم النفس بعيداً عن تركيزه السابق على الأمراض والاختلالات وفي اتجاه السلامة والفاعلية الوظيفية. فتحت قيادة "مارتن سيليجمان" الأستاذ بجامعة بنسلفانيا، يضم علم النفس الإيجابى مجموعات كبيرة من العلماء ويحدث أثراً عميقاً في الطريقة التى يرى بها العلماء والاقتصاديون والمعالجون السلوك البشرى. ومن بين أبرز متخصصى علم النفس الإيجابى يأتى "ميهالى سيكزينتيمهالى"، الذى جئت على ذكره آنفاً. ويدور الكتاب الأول لـ "سيكزينتيمهالى" عن "التدفق"، ويدور الكتاب الأول لـ "سيليجمان" عن نظرياته (التي زعم فيها أن عدم الحيلة

النمط السلوكي "أى"، والنمط "إكس"

هو سلوك مكتسب وليس فطرياً) وقد ظهر في نفس العام الذي ظهر فيه كتاب "ديسى" عن التحفيز الداخلي. ومن الواضح أن شيئاً مهماً كان يلوح في الأفق في عام ١٩٧٥. وقد استغرقتنا جيلاً بكامله كي نؤمن به..

وتتضمن التشكيلة الكبرى من المفكرين الجدد "كارول دويك" من جامعة ستانفورد و "أمايل" من جامعة هارفارد، كما أنها تضم مجموعة صغيرة من علماء الاقتصاد – أبرزهم "رونالد بينابو" من جامعة برينستون و "برونو فراي" من جامعة زيورخ – واللذان يطبقان بعض هذه المفاهيم في هذا العلم الكئيب. وتتضمن المجموعة أيضاً بعض العلماء الذين لا يدرسون التحفيز في حد ذاته – ومنهم على وجه الخصوص "هوارد جارندر" من جامعة هارفارد، و"روبرت شتيرنبرج" من جامعة تافتس – اللذان غيرا مفهومنا عن الذكاء والقدرة الإبداعية وعرضوا رؤية أكثر إشراقاً للإمكانات البشرية.

هذه المجموعة من العلماء – بدون تنسيق وبدون قصد، وربما حتى دون أن يدركوا – وضعوا أساساً لنظام تشغيل جديد أكثر فاعلية. وبعد طول انتظار، ربما بدأ العالم يلتفت إلى عملهم.

قوة الحروف الأبجدية

الكلمات مهمة بالطبع، ولكن الحروف مهمة هي الأخرى، والشاهد هنا: "ماير فريدمان". ربما لم تسمع غالباً بهذا الاسم من قبل، لكنك في الغالب تعرف إرثه. "فريدمان" الذي مات هرمًا في عام ٢٠٠١، بعد أن جاوز التسعين من عمره، كان اختصاصياً في أمراض القلب، وظل لعقود يدير عيادته الصاخبة في سان فرانسيسكو. في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، بدأ هو وزميله الطبيب "راي روزمان" في ملاحظة تشابهات بين مرضاهم المؤهلين للإصابة بأمراض القلب. ولم تكن نوعية ما يأكله هؤلاء المرضى، ولم تكن جيناتهم

الفصل الثالث

الوراثية هي التي جعلتهم عرضة لتلاعب القلب. لقد كانت الطريقة التي يعيشون بها حياتهم. هؤلاء المرضى - كما يعلق "فريدمان" - يظهرون:

مجموعة خاصة معقدة من الصفات الشخصية، تتضمن محفزاً مفرطاً في التنافس وعنفاً ونفاذ صبر وإحساساً بإلحاح الوقت. ويبدو أن الأشخاص الذين يظهرون هذا النمط السلوكي مشتبكون في صراع مزمن، ومتواصل، وعقيم في الغالب - مع أنفسهم ومع الآخرين والظروف والحياة نفسها.^٢

هؤلاء الأشخاص كانوا على الأرجح أقرب بشكل لافت للإصابة بأمراض القلب من غيرهم من المرضى - حتى من هؤلاء الذين يشتركون معهم في نفس الصفات الجسدية، وأنظمة التدريبات الرياضية، وأنظمة الحمية الغذائية، والتاريخ العائلي. وفي بحثهما عن طريقة ملائمة ومميزة لشرح هذه الرؤية لزملائهما في الحقل الطبي والعالم أجمع، وجد "فريدمان" و "روزمان" ضالتهما في الحروف الأبجدية. فأطلقا على هذا النوع من السلوك اسم "النمط السلوكي إيه".

ويقف النمط السلوكي "إيه" على طرف النقيض بشكل كامل مع النمط السلوكي "بي"، فعلى عكس نظرائهم الذين يشغلون نفير السيارة بشدة، وينقرون الأرض بأقدامهم نتيجة معاناتهم من "جنون العجلة"، فإن الأشخاص الذين يظهرون النمط السلوكي "بي" نادراً ما يتعجلون في حياتهم أو يشعرون بالعداء تجاه متطلباتها. وفي بحثهما، وجد "فريدمان" و "روزمان" أن أصحاب النمط السلوكي "بي" كانوا بذات القدر من الذكاء والطموح الذي يتمتع به نظراؤهم في النمط السلوكي "إيه". ولكنهم يتلبسون طموحهم بشكل مختلف. ومن بين ما كتباه عن صاحب النمط السلوكي "بي" - (باستخدام اللغة الذكورية التي كانت شائعة في ذلك الوقت) - يقول طبيبنا القلب: "إنه قد يملك أيضاً قدراً معقولاً من "الحافز"، لكن سمة هذا الحافز هي التي تجعله ثابتاً، وتمنحه الثقة والأمن، بدلاً من الاستثارة والسخط والغضب كما في حالة

النمط السلوكي "أى"، والنمط "إكس"

النمط السلوكي "إيه""^٢. فأحد المفاتيح إذن للتقليل من نسب الإصابة بأمراض القلب يتمثل في مساعدة النمط "إيه" على التعلم ليصبح أقرب في سلوكه إلى النمط "بى".

وعلى الرغم من مرور خمسين سنة تقريباً، ظلت تلك المصطلحات باقية. فقد ساعدنا الحرفان الأبجديان على فهم شبكة معقدة من السلوكيات – وأرشدانا إلى سبيل أفضل وأكثر فاعلية لعيش حياتنا.

وقريباً من تلك الفترة التي كان فيها "فريدمان" و "روزمان" يجدان اكتشافهما، كان هناك أمريكي آخر يتجاوز الحدود من جانبه. كان "دوجلاس ماكجريجور" أستاذاً للإدارة بمعهد ماساشوستس للتكنولوجيا، والذي منح هذا العمل مزيحاً شائقاً من الخبرات المهمة. لقد حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة هارفارد في علم النفس (وليس في الاقتصاد أو الهندسة). وعلى النقيض من معظم زملائه، قام بالفعل بإدارة أحد المعاهد العلمية. فمن سنة ١٩٤٨ إلى سنة ١٩٥٤، كان رئيساً لكلية أنتيوتش.

واعتماداً على فهمه للنفس البشرية، وأيضاً على خبرته كقائد، بدأ "ماكجريجور" في إعادة التفكير في الأعراف المتبعة في الإدارة الحديثة. وكان يرى أن المشكلة في قيادة المؤسسات ليست في الأداء بقدر ما هي في النظرية الموجهة. وبداية بخطبة ألقاها في عام ١٩٥٧، وبعد ذلك بكتاب رائد أسماه *The Human Side of Enterprise* صدر في عام ١٩٦٠، و "ماكجريجور" يزعم أن الشركات في ذلك الوقت كانت تدير الأعمال وفق افتراضات مغلوبة عن السلوك البشري.

وكان معظم قادة المؤسسات يؤمنون بأن موظفيهم لا يحبون العمل في الأساس، وأنهم قد يتحاشونه تماماً إن استطاعوا إلى ذلك سبيلاً. وهؤلاء التابعون المجهولون يخافون من تحمل المسؤولية، ويسعون إلى الأمان، ويحتاجون بشدة إلى التوجيه، ونتيجة لهذا: "فإن معظم الناس ينبغي أن يجبروا، ويخضعوا للسيطرة، والتوجيه، ويتم تهديدهم بالعقاب لكي يبذلوا الجهد المناسب لتحقيق

الفصل الثالث

الأهداف المؤسسية". ولكن "ماكجريجور" قال إن لديه رؤية أخرى للموظفين – وهى النظرة التى عرضت تقييماً أكثر دقة للحالة البشرية وكانت نقطة بداية أكثر فاعلية لإدارة الشركات. وهذه النظرة تقول إن جاذبية العمل للموظف هى أمر طبيعى كما هى الحال فى اللعب أو الراحة، وإن القدرة الإبداعية والبراعة موزعتان بشكل كبير بين الناس، وأنه وفق الظروف المناسبة، سيتقبل الناس تحمل المسؤولية بل سيسعون إلى تحملها.^١

ولتفسير هذه النظرات المتناقضة، قام "ماكجريجور" باستخراج رموزه من نهاية الحروف الأبجدية هذه المرة. وسمى النظرة الأولى النظرية "إكس"، وسمى الثانية النظرية "واى". وإن كانت نقطة انطلاقك هى من النظرية "إكس"، فهو يقول لك بأن أساليبك الإدارية سوف تنتج بلا شك نتائج محدودة، أو أنها حتى قد تنحرف بالكلية. وإن كنت تؤمن بنظرية "الجودة المتوسطة للجموع" كما أطلق عليها هو، فإن الجودة المتوسطة ستكون هى حد الإنجاز الذى يمكنك بلوغه. ولكن لو كانت نقطة انطلاقك هى النظرية "واى"، فإن الإمكانيات تكون هائلة – ليس فقط لما يمكن للأفراد تحقيقه، ولكن أيضاً بالنسبة للنتيجة النهائية لشركتك. إن الطريق إذن لتحسين أداء المؤسسات التجارية يكمن فى تحول الفكر الإدارى من النظرية "إكس"، إلى النظرية "واى".

ومرة أخرى عاش المصطلح وظل باقياً – وسرعان ما أصبحت نظرية "ماكجريجور" دعامة فى تدريس الإدارة.* ولعل الصورة أبلغ من ألف كلمة – لكن أحياناً لا يكون هناك أبلغ من مجرد حرفين.

ولذا، فإننى وسيراً على نهج "فريدمان" و "ماكجريجور"، فإننى أود تقديم الطريقة الأبجدية الخاصة بى فى فهم الحافز البشرى.

* أيضاً، كان أثرها فى حجرة الفصل الدراسى أعظم منه فى قاعات مجلس الإدارة. فقد سارت العديد من الشركات فى اتجاه العمل وفقاً للنظرية "واى". ولكن عند التحديث إلى معظم المديرين حتى اليوم – على وجه الخصوص – ستجد أنهم فى الغالب يتحدثون عن نفس افتراضات النظرية "إكس" التى وضعها "ماكجريجور" فى عام ١٩٦٠.

النمط السلوكي "آي"، والنمط "إكس"

النمطان السلوكيان "آي" و "إكس"

إن نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ يعتمد ويدعّم ما أطلق عليه النمط السلوكي "إكس"، وهذا النمط يتحصل على وقوده أساساً من خلال المحفزات الخارجية وليس الداخلية. فهو لا يهتم كثيراً بالرضا الذاتي الداخلى الناتج عن القيام بنشاط ما بقدر الاهتمام بالمكافأة الخارجية التى يقود إليها ذلك النشاط. أما نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠ - وهو التحديث الذى كان ضرورياً لمواكبة الحقائق الجديدة حول طريقة تفكيرنا وتنظيمنا وأدائنا لما نفعله - فإنه يعتمد على ما أطلق عليه النمط السلوكي "آي"، وهذا النمط السلوكي يتحصل على وقوده بشكل أكبر من الرغبات الداخلية أكثر من الرغبات الخارجية. وهو يهتم بشكل أقل بالمكافآت الخارجية التى يقود إليها أى نشاط وبشكل أكبر بالرضا الناتج عن النشاط نفسه. وفى مركز النمط السلوكي "إكس"، يوجد المحفز الثانى، وفى مركز النمط السلوكي "آي"، يوجد المحفز الثالث.

وإذا أردنا تقوية مؤسساتنا، وتجاوز عقود من معدلات الإنجاز المتهاوية، ومواجهة إحساننا الفامض بأن شيئاً ما لا يسير على ما يرام فى شركائنا، وحياتنا وعالمنا فإتياً إذن بحاجة إلى الانتقال من النمط "إكس"، إلى النمط "آي". (إنّنى أستخدم هذين الحرفين تحديداً للإشارة إلى كلمتى extrinsic أى خارجى، و intrensic أى داخلى، ولكن فضل الفكرة يعود فى النهاية إلى "دوجلاس ماكجريجور").

والحقيقة أن تقليص السلوك البشرى إلى نوعين اثنين فيه تضحية ببعض الفوارق البسيطة. فليس هناك أحد يصدر أحد النمطين السلوكيين بشكل صاف لا لبس فيه فى كل دقيقة من كل يوم يحياه دون استثناء. ولكن لدينا ميولاً محددة هي ذلك وغالباً ما تكون واضحة تماماً.

إنك على الأرجح تعرف ما أقصده. تأمل نفسك مثلاً. هل ما يملؤك بالطاقة - ما يحفزك على النهوض صباحاً ويظل يحركك طوال النهار - يأتى من

الفصل الثالث

داخلك أم من خارجك؟ ماذا عن زوجك وأولادك؟ ماذا عن الرجال والنساء المحيطين بك في العمل؟ إن كنت مثل معظم الأشخاص الذين أتحدث إليهم، فإن هناك شعورًا يتولد لديك على الفور بالصنف الذي ينتمي له أى شخص.* وأنا لا أعنى بكلامى هذا أن أصحاب النمط السلوكى "إكس"، يتجاهلون دائمًا المتعة الذاتية فى الشيء الذى يفعلونه – أو أن أصحاب النمط "آى"، دائمًا ما يقاومون المكافآت الخارجية أيًا كانت. لكن الحقيقة هى أن أصحاب النمط "إكس" يكون الحافز الرئيسى لديهم هو المكافآت؛ وأى رضا ذاتى أعمق هو محل ترحيب، لكنه يكون شيئًا ثانويًا، أما بالنسبة لأصحاب النمط "آى"، فإن الحافز الأساسى لهم هو الحرية والتحدى والقيمة التى يتضمنها الفعل ذاته؛ وأى مكاسب أخرى تكون محل ترحيب، ولكن بشكل رئيسى كملاوة إضافية. وهناك بضعة اختلافات أخرى ينبغى وضعها فى الاعتبار قبل الاستطراد فى الأمر:

النمط السلوكى "آى" يصنع ولا يولد. هذه الأنماط السلوكية ليست صفات ثابتة لا تتغير. بل هى ميول تظهر لدى الناس بفعل الظروف والخبرة وسياق الأحداث، ولأن النمط "آى" ينشأ بشكل جزئى من الحاجات الإنسانية الكونية، فإنه لا يعتمد على السن أو النوع أو الجنسية. ويشير العلم إلى أنه بمجرد أن يتعلم الناس الممارسات والتوجهات الرئيسية – ويتمكنوا من ممارستها فى

* إنك حتى تستطيع أن تجرب هذا الأمر مع أشخاص لا تعرفهم. وانظر إن كنت تتفق معهم. لقد كان مدير شركة "إنرون" جيف سكيلنج من النمط "إكس". ويعتبر مدير شركة "بيركشاير هاثاواي" "وارن بافيت" من النمط "آى". ويعتبر أنطونيو ساليرى من النمط "إكس"، بينما كان "فولفجانج أماديوس موتسارت" من النمط "آى". ويعتبر الملياردير فاحش الثراء "دونالد ترامب" من النمط "إكس"؛ أما الأكثر ثراء "أوبرا وينفرى" فمن النمط "آى". ويأتى الرئيس التنفيذى السابق لشركة جنرال إلكتريك "جاك ويلش" ضمن أصحاب النمط "إكس"، أما مؤسس شركة "إنترنيس جلوبال" "راى أندرسون" فىأتى ضمن أصحاب النمط "آى". ويعتبر "سيمون كاول" من النمط "إكس"، أما "بروس سبرينجستين" من النمط "آى". وللحصول على نظرة أكثر شمولية، افحص مجموعة أدوات النمط السلوكى "آى" الموجودة فى نهاية الكتاب للحصول على تقييم مجانى عبر الإنترنت للفئة التى تنتمى إليها.

النمط السلوكي "آي"، والنمط "إكس"

بيئات داعمة – فإن تحفيزهم وأداءهم النهائي يخلقان عاليًا. ويمكن لأي شخص من أصحاب النمط "إكس" أن يصبح من أصحاب النمط "آي".

أصحاب النمط "آي" دائمًا ما يتفوقون على أصحاب النمط "إكس" تقريبًا على المدى الطويل. إن الأشخاص ذوي التحفيز الداخلي غالبًا ما يتفوقون في الإنجاز على نظرائهم الذين ينشدون المكافآت. إلا أن هذا ليس صحيحًا دائمًا على المدى القصير. إن التركيز الشديد على المكافآت الخارجية يمكن بالطبع أن يحقق نتائج سريعة. والمشكلة هي أن هذا الأسلوب من الصعب استمراره. وهو لا يساعد على تحقيق البراعة – التي تعتبر مصدر الإنجاز على المدى الطويل، وتظهر الدلائل أن أكثر الناس نجاحًا هم في الغالب الذين لا يتبعون بشكل مباشر المفاهيم التقليدية للنجاح. فإنهم يعملون بجد ويثابرون رغم ما يعترضهم من صعوبات لأن رغبتهم الداخلية تحكم حياتهم، ويتعلمون عن عالمهم، وينجزون شيئًا يستمر لوقت طويل.

النمط السلوكي "آي" لا يزدري المال أو التقدير. يهتم كلا النمطين السلوكيين "إكس" و "آي" بالمال. وإذا لم يصل المقابل المالى لأي موظف إلى الحد الأساسي الذي ذكرته في الفصل الثاني – إذا لم تكن المؤسسة التي يعمل بها لا تدفع له الحد المناسب، أو إذا كان ذلك الحد غير عادل مقارنة بما يتقاضاه نظراؤه الذين يقومون بعمل مشابه – فإن تحقُّر ذلك الشخص سوف يتبخر بفض النظر إن كان من أتباع النمط "إكس" أو النمط "آي". ولكن بمجرد أن يصل المال إلى ذلك المستوى، فإن المال عندئذ يلعب دورًا مختلفًا للنمط "آي" عن الدور الذي يلعبه للنمط "إكس". إن أصحاب النمط "آي" لا يرفضون العلاوات أو المكافآت. ولكن السبب في أهمية الأجر الدقيق والعادل هو أنه يخرج المال من حسابات المرء ويجعل تركيزه منصبًا كليًا على العمل ذاته. ولكن على النقيض من ذلك، يعتبر المال لدى أصحاب النمط "إكس" هو كل شيء. إنه سبب أدائهم لوظائفهم. وينطبق نفس الأمر على التقدير. فأصحاب النمط

الفصل الثالث

"آى" يحبون أن يتم تقديرهم على إنجازاتهم — وهذا لأن التقدير يعتبر نوعاً من التغذية الراجعة. ولكن بالنسبة لهم — على عكس أصحاب النمط "إكس" — فإن التقدير ليس غاية في حد ذاته.

النمط السلوكى "آى" مصدر متجدد. تأمل النمط السلوكى "إكس" على أنه الفحم، والنمط "آى" على أنه الشمس. فى معظم فترات تاريخنا القريب، كان الفحم هو أرخص وأسهل وأكثر مصادر الطاقة كفاءة. ولكن الفحم له شائبتان: الأولى أنه يتسبب فى أشياء ضارة مثل تلوث الهواء والغازات التى ترفع درجة حرارة الأرض. والثانية أنه محدود الكمية، فإن الحصول على المزيد منه يصبح أكثر صعوبة وتكلفة فى كل عام. والنمط السلوكى "إكس" قريب البنية بهذا. فالإصرار على المكافآت والمعاقبات يستنزف مصادره (كما هو موضح بالفصل الثانى)، ودائماً ما تزداد المحفزات "المشروطة" تكلفة مع الوقت. أما النمط السلوكى "آى" — الذى يدور حول المحفز الداخلى — يعتمد على مصادر متجددة يمكن تعويضها مرة أخرى ولا تسبب ضرراً كبيراً. إنه المعادل التحفيزى للطاقة النظيفة: فهو رخيص وآمن فى استخدامه ومتجدد باستمرار.

النمط السلوكى "آى" يدعم العافية البدنية والذهنية. طبقاً لمجموعة من الدراسات التى أجراها باحثون فى نظرية "حق تقرير المصير الذاتى"، فإن الأشخاص المتبعين لأسلوب الاستقلال الذاتى والتحفيز الداخلى يملكون قدراً أكبر من الاحترام الذاتى، وعلاقات شخصية أفضل مع الناس، وقدراً أكبر من العافية بشكل عام من أولئك الذين ينحون منحى المحفز الخارجى. وعلى النقيض من ذلك، فإن أولئك الأشخاص الذين تتمحور محفزاتهم الأساسية على مقومات مثل المال أو الشهرة أو الجمال فإنهم غالباً ما يعانون من صحة نفسية متدنية. بل إن هناك علاقة بين النمط "إكس" والنمط "إيه". فقد وجد "ديسى" أن الأشخاص المتبعين لنمط السيطرة أو المكافآت الخارجية قد

النمط السلوكى "آى"، والنمط "إكس"

أظهروا قدرًا أكبر من الحساسية الذاتية أمام العامة، وتصرفوا بأسلوب أكثر دفاعية، وكانوا أكثر ميلًا لإظهار النمط السلوكى "إيه".^٥

وفى النهاية، فإن النمط السلوكى "آى" يعتمد على ثلاثة موارد أساسية: الاستقلالية والبراعة والتصميم. وهذا النمط السلوكى ذاتى التوجيه، وهو مكرس لأن تصبح أفضل وأفضل فى شىء تهتم بفعله، وهو يربط موضوع السعى لتحقيق الامتياز فى العمل بغاية أكبر.

ربما يرفض بعض الناس مثل هذه الأفكار باعتبارها مثالية، لكن العلم يقول بخلاف ذلك، فإن العلم يؤكد أن هذا النمط من السلوك أساسى لتشعر بإنسانيتك – وهو الآن أيضًا – وسط هذا الاقتصاد السريع المتغير – يعتبر مهمًا للنجاح المهنى والشخصى والمؤسسى أيًا كان.

فالخيار لنا إذن. يمكننا الارتباط برؤية فى التحفيز البشرى هى أقرب إلى العادات القديمة منها إلى العلم الحديث. أو بإمكاننا الإنصات لصوت البحث العلمى، والدخول بممارساتنا المهنية والشخصية إلى عالم القرن الحادى والعشرين، وخلق نظام تشغيل جديد لتساعد أنفسنا وشركاتنا وعالمنا على العمل بشكل أفضل.

لن يكون الأمر سهلاً. ولن يحدث بين عشية وضحاها. فهيا بنا نبدأ.

الجزء الثانى



العناصر الثلاثة

الفصل ٤

الاستقلالية

لقد استبصرت المستقبل – وقد نجح الأمر، لقد نجح فى الكيانات الجديدة التى تبرز على مدار الساعة فى سيدنى بأستراليا، ونجح فى المشاريع شديدة التنافس فى ماونت فيو، بكاليفورنيا، ونجح تمامًا فى تشارلوتسفيل، بفيرجينيا. والسرف فى سبب نجاحه، هو الطريقة التى يعمل بها. فعلى حدود الاقتصاد – ببطء ولكن فى ثبات – نجد الأفكار القديمة فى الإدارة تقسح المجال للتأكيد المعاصر على التوجيه الذاتى.

وهذا هو السرف فى أنه فى ظهيرة أحد أيام الجمعة المطيرة فى تشارلوتسفيل، لم يأت إلى العمل من الموظفين التابعين للمدير التنفيذى "جيف جانثر" سوى الثلث منهم فقط، ولكن "جانثر" – رائد الأعمال، والمدير، والرأسمالى – لم يكن منزعجًا ولا غاضبًا. بل إنه فى الحقيقة كان هادئًا ومركزًا تمامًا مثل رجل الدين. وربما كان سبب ذلك هو أنه نفسه لم يصل إلى المكتب حتى قبل ساعة

الفصل الرابع

من الآن. أو ربما لأنه يعلم أن فريق عمله لا يتهرب من العمل. فهم يعملون - ولكن على طريقتهم الخاصة.

في بداية العام، قام "جانثر" بتجربة حول الاستقلالية في شركة "ميدوس" وهي إحدى ثلاث شركات يقوم على إدارتها، لقد قام بتحويل الشركة - التي تعمل في إنتاج البرمجيات وأجهزة الكمبيوتر لمساعدة المستشفيات على تكامل أنظمة معلوماتها - إلى بيئة عمل تدير النتائج فقط.

هذا النمط من الإدارة هو من بنات أفكار "كالي ريسلر" و "جودي تومسون"، وقد كانتا مديرتي موارد بشرية لدى متجر الجملة الأمريكي الشهير "ست باي"، وقد اقترنت مبادئ بيئة العمل الهادفة للنتائج فقط بالروح العملية التلقائية لدى "بين فرانكلين" مع الراديكالية المقيدة لدى "سول ألينسكي". في بيئة العمل الهادفة للنتائج فقط، لا يلتزم الموظفون بجداول زمنية محددة. فإنهم يحضرون متى يشاءون، وليس عليهم أن يكونوا بالمكتب لوقت محدد - أو لأى وقت - لغرض العمل. عليهم فقط أن ينجزوا عملهم، أما كيفية إنجازهم لهذا العمل، ومتى ينجزونه، وأين ينجزونه، فالأمر كله عائد إليهم في هذا.

وقد انجذب "جانثر" الذي كان في بداية الثلاثينيات من عمره لهذا الأمر. حيث قال لي يوماً: "إن الإدارة ليست هي أن تتجول في المكان وترى إن كان الموظفون ملتزمين بمكاتبتهم أم لا". لكن الإدارة هي أن تخلق الظروف التي تمكن الأفراد من تقديم أفضل عمل لديهم. وهذا هو السبب الذي جعله دائماً ما يحاول منح موظفيه تحراً من القيود. ولكن مع توسع شركة "ميدوس"، ومع زيادة خبرة "جانثر" الإدارية، بدأ يتساءل إن كان الموظفون المهرة المتطورون الذين يقومون بعمل معقد هم بحاجة إلى قيد من أى نوع. ولذا فإنه في عشاء العطلة السنوية في ديسمبر من عام ٢٠٠٨، ألقى هذا البيان: في الأيام التسعين الأولى من العام الجديد، سيخوض جميع الأفراد الاثني والعشرين تجربة عمل جديدة. فستكون الشركة بيئة عمل هادفة للنتائج فقط.

الاستقلالية

يقول "جانثر": "فى البداية، لم يلتزم الموظفون بالأمر"، فالمكاتب كانت تمتلئ بالموظفين فى التاسعة صباحًا، وتفرغ منهم بداية المساء؛ كما كان الحال فى السابق تمامًا؛ وكان هناك قليل من الموظفين قد خرجوا من بيئات عمل مستبدة للغاية ولم يكونوا معتادين على هذا النوع من الحرية. (فى شركة كان يعمل بها أحد الموظفين، كان على كل موظف أن يحضر فى الثامنة صباحًا. وإذا تأخر أحدهم، ولو حتى لدقائق، فقد كان عليه أن يكتب تفسيرًا لكل شخص آخر ليقرأه). ولكن بعد بضعة أسابيع، وجد معظم الناس ضالتهم. وزادت الإنتاجية. وانخفض حجم التوتر. وعلى الرغم من أنه كان هناك اثنان من الموظفين قد عانيا من هذه الحرية وتركوا العمل، إلا أنه بنهاية فترة الاختبار، قرر "جانثر" الاستمرار بشكل نهائى فى نظام بيئة العمل المستهدفة للنتائج فقط.

يقول "جانثر": "لقد ظن بعض الناس (من خارج الشركة) أنني كنت مجنونًا. وتساءلوا قائلين: "كيف تعرف ما يفعله موظفوك فى العمل إن كنت غير موجود؟"، ولكن من وجهة نظره، كان الموظفون ينجزون بشكل أكبر بهذا الوضع. وسبب ذلك هو أنهم كانوا يركزون فى العمل ذاته أكثر من التفكير بأن شخصًا ما سيصفهم بالتهرب إن فكر أحدهم فى المغادرة لحضرة مباراة ابنته فى كرة القدم. ولكن حيث إن السواد الأعظم من طاقم موظفيه الأساسيين كان يتكون من مطوري برمجيات ومصممين وغيرهم ممن يقومون بعمل ينطوى على مستوى عال من العمل الإبداعي، فكان ذلك ضروريًا. "بالنسبة لهم، كان الأمر كله متعلقًا بالبراعة فى العمل. فقد كانوا بحاجة لمزيد من الاستقلالية".

ومع هذا، يبقى لدى الموظفين أهداف خاصة ينبغي لهم تحقيقها – مثل إتمام مشروع معين بحلول تاريخ محدد أو الوصول إلى معدل مبيعات معين. وعندما كانوا يحتاجون إلى المساعدة فإن "جانثر" كان موجودًا لتقديم العون. لكنه قرر ألا يربط هذه الأهداف بالمكافآت، فيقول: "إن هذا يخلق ثقافة تقول إن الأمر كله يتعلق بالمال وليس بالعمل"، فالمال كما يرى، هو فقط "مجرد بداية للحفاظ"، فلا بد من أن يحصل الناس على أجر حتى يكونوا قادرين على رعاية

الفصل الرابع

أسرهم، كما يقول. لكن بمجرد بلوغ هذا الحد الأساسي من المتطلبات المالية، فإن المال لا يصبح ذا أثر في الأداء والتحفيز، ويعتقد "جانثر" أنه في بيئة العمل التي تركز على النتائج فقط، لن يفكر الموظفون في التحول لوظيفة أخرى مقابل ١٠٠٠٠ دولار أو حتى ٢٠٠٠٠ دولار كزيادة في الراتب، فالحرية التي تتوفر لهم في هذه البيئة لإنتاج عمل متميز هي أمر لا يقدر بثمن ومن الصعب أن يضاهي بأية زيادة في الأجر - وبالطبع ستكون زوجات الأفراد وعائلاتهم من أشد المدافعين عن هذا النظام.

ويقول "جانثر": "إن كثيراً من الشركات ستتحول إلى هذا النمط من العمل حيث إن المزيد من أصحاب تلك الشركات ممن هم في مثل سنى سيواكبيون متطلبات العصر، فجيل والدي كان ينظر إلى البشر على أنهم موارد بشرية. إنهم الركائز الأساسية التي تبنى بها منزلك، أما بالنسبة لي، فإن الأمر عبارة عن شراكة بيني وبين الموظفين. فإنهم ليسوا موارد. إنهم شركاء". والشركاء - مثلنا تماماً - يجب أن يديروا حياتهم بطريقتهم الخاصة.

لاعبون أم بياذق؟

إننا ننسى أحياناً أن "الإدارة" ليست شيئاً ينبع من الطبيعة. إنها ليست شجرة أو نهرًا. بل إنها مثل جهاز تليفزيون أو دراجة. إنها شيء اخترعه البشر، وكما يرى الخبير الإستراتيجي "جاري هامل"، فإن الإدارة عبارة عن تكنولوجيا. وكما هي الحال بالنسبة لنظام التشغيل موفيشن ٢.٠، فإن التكنولوجيا يصيبها بعض الخشونة، وبينما تقوم بعض الشركات بتشجيع التروس قليلاً، فإن الكثيرين يقومون ببعض التجميل لذات التكنولوجيا، دون أن يتغير الكثير على مدى أكثر من مائة عام، فمبدؤها الأخلاقي الأساسي ظل هو السيطرة؛ وظلت أداتها الرئيسية متمثلة في التحفيز الخارجي. وهذا هو ما جعلها تبتعد

الاستقلالية

كثيراً عن الانسجام مع أنواع الأعمال غير الروتينية الإبداعية التي يعتمد عليها الاقتصاد العالمى الكثير الآن. لكن هل يمكن أن يزداد تفؤل مظهر ضعفها الأكثر بروزاً؟ هل الإدارة – على وضعها القائم حالياً – على غير اتساق مع الطبيعة البشرية ذاتها؟

إن فكرة الإدارة (وأعنى بها إدارة الأشخاص) تتبنى على عدة افتراضات محددة تدور حول الطبائع الأساسية لمن تتم إدارتهم. وهى تفترض أنه لى نتخذ إجراء معيناً أو نتخذ خطوة للأمام، فإننا بحاجة لجهاز حث – وأنه بغياب الثواب والعقاب سيظل كل منهم سعيداً وخاملاً فى موقعه. وهى تفترض أيضاً أنه بمجرد أن يندفع الناس للعمل، سيكونون بحاجة إلى الإدارة – وبدون توجيه قوى وموثوق، فسوف يهيمون بلا هدى.

لكن هل تلك هى طبيعتنا بالفعل؟ أو – لنستخدم مصطلحاً حاسوبياً آخر – هل هذا هو "الوضع الافتراضى" بالنسبة لنا؟ عندما نأتى إلى هذا العالم، هل نكون سلبيين وخاملين بالفطرة؟ أم أننا نكون أكثر ارتباطاً بالنشاط والانخراط فى العمل؟

أنا مقتنع بأن الأخير هو الأصل – أى أن طبيعتنا الأساسية هى الميل للفضول والتوجيه الذاتى. وهذا ليس لأننى مفرد فى المثالية، بل لأننى أتابع الأطفال الصغار، ولأن لدى أنا وزوجتى ثلاثة أطفال. هل سبق أن رأيت طفلاً فى السادسة أو حتى السنة الأولى من عمره، ولم تجده محبباً للفضول والتوجيه الذاتى؟ بالنسبة لى، لم أر. وهذا ما يجعلنا خارج إطار السيطرة. لكن لو أنك وأنت هى الرابعة عشرة أو الثالثة والأربعين كنت سلبياً وخمولاً، فهذا لا يعنى أن هذه طبيعتك. ولكن هذا لأن شيئاً ما أفسد وضعك الافتراضى.

قد يكون هذا الشيء متعلقاً بالإدارة بقوة – ليس فقط بطريقة معاملة الرؤساء لنا، لكنه متعلق أيضاً بالروح العامة التى تتوغل فى المدارس، والأسر، وفى العديد من جوانب حياتنا الأخرى. ربما لا تستجيب الإدارة لهذه الحالة

الفصل الرابع

الطبيعية المزعومة من الخمود السلبي. وربما تكون الإدارة هي إحدى القوى التي تغير وضعنا الافتراضى وتسبب في هذه الحالة.

ولكن هذا ليس أمرًا سيئًا للغاية. فإن غمر جزء من طبيعتنا الأساسية باسم البقاء الاقتصادي يمكن أن يكون أمرًا معقولاً، فقد فعل ذلك أسلافى، وكذلك فعل أسلافك. وحتى في الوقت الحالى، أحياناً ما نكون في وضع لا يكون لنا خيار غير ذلك.

ولكن الإنجاز الاقتصادي اليوم – ناهيك عن الرغبة في الإشباع الذاتى – تميل غالباً لأخذ منحنى مختلفاً. فإنها لم تعد تعتمد على الإبقاء على طبيعتنا مغمورة، بل بالسماح لها بالطفو على السطح. إنها تتطلب مقاومة منا للرغبة في السيطرة على الناس – بل باتباع الاستقلالية عوضاً عن ذلك. تلك القدرة الطبيعية على إدارة وتوجيه الذات هي الأساس الذى يركز عليه نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠ والنمط السلوكى "آى".

إن الطبيعة الاستقلالية الأساسية لدى البشر هي الأساس في نظرية "حق تقرير المصير الذاتى" سالفه الذكر، وكما سبق أن أوضحت في الفصل السابق، فإن "ديسى" و "رايان" جعلوا الاستقلالية إحدى الحاجات الثلاث الأساسية لدى البشر. ومن بين تلك الحاجات الثلاث، تأتى الاستقلالية أهمها جميعاً – فهي النجم الذى

تدور في مداره كواكب نظرية "حق تقرير المصير الذاتى". ومع تطور عملهما في بداية الثمانينيات من القرن الماضى، تحول "ديسى" و "رايان" بعيداً عن تقسيم السلوك البشرى إلى سلوك خارجى التحفيز وآخر داخلى التحفيز، إلى تصنيفه إلى

"إن الحرية المطلقة لمجموعات العمل الإبداعى هي حرية تجريب أفكار جديدة، ويرى بعض المشككين أن الإبداع مكلف. ولكن الإبداع على المدى الطويل غير مكلف على الإطلاق. لكن العمل العادى هو المكلف – ويمكن للاستقلالية أن تكون هي القريق لهذا".

"توم كيلي"

المدير العام في المؤسسة الدولية
لاستشارات الإبداع والتصميم

الاستقلالية

سلوك محكوم وآخر مستقل. وكتبوا يقولان: "إن التحفيز الذاتي يتضمن انتهاج سلوك يتمتع بإحساس كامل بالإرادة وحرية الاختيار، أما تحفيز السيطرة، فإنه يتضمن انتهاج سلوك يعتمد على معاينة ضغط والحاح باتجاه تحقيق نتائج معينة تتكون من قوى نرى أنها خارجة على نطاقنا".^١

والاستقلالية – كما يريانها – مختلفة عن الحرية المطلقة. فإنها ليست هى تلك الفردية الفظة التى تنهج نهجاً انعزالياً عن الآخرين والمعروف فى ثقافة رعاية البقر الأمريكية، بل تعنى العمل وفق خيار ذاتى – وهو ما يعنى بدوره أن تكون ذاتى الإدارة وأن تتبادل فى ذات الوقت الاعتماد على الآخرين فى سعادة، ومع أن للحرية أبعادها السياسية والوطنية، فإن الاستقلالية تبدو مفهوماً إنسانياً أبعد عن كونها مجرد قيمة غربية فقط. ولقد وجد الباحثون علاقة بين الاستقلالية وصلاح الحياة عموماً ليس فقط فى أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية، بل هى أيضاً فى روسيا، وتركيا، وكوريا الشمالية، فحتى فى البيئات غير الغربية الأكثر فقراً مثل بنجلاديش، وجد الباحثون أن الاستقلالية هى قيمة يسعى إليها الناس لتحسين حياتهم.^٢

إن الإحساس بالاستقلالية له تأثير كبير على جودة الأداء والتوجه. ووفق مجموعة من أبحاث علم السلوك الحديثة، وجد أن التحفيز الذاتى يدعم الإدراك التخيلى، ويحسن الدرجات الدراسية، ويدعم المثابرة فى الدراسة، وفى الأنشطة الرياضية، ويرفع مستوى الإنتاجية، ويقلل الفاقد، ويعظم من مستوى الصحة النفسية.^٣ وهذه الآثار تؤثر بالضرورة على مقر العمل. فى عام ٢٠٠٤، قام "ديسى" و"رايان" – بالاشتراك مع "بول بارد" الأستاذ بجامعة فوردهام – بدراسة عمال أحد البنوك الاستثمارية الأمريكية. ووجد الباحثون الثلاثة قدراً أعظم من الرضا الوظيفى لدى الموظفين الذين يمنحهم رؤسائهم قدراً أكبر من "دعم الاستقلالية"، هؤلاء الرؤساء كانوا يرون القضايا من وجهة نظر الموظفين، ويوفرون تغذية راجعة ومعلومات قيمة، ويسمحون بحيز كبير للاختيار بشأن ما يفعلونه وكيفية فعلهم له، ويشجعون الموظفين على التعامل

الفصل الرابع

مع مشاريع جديدة، والنتيجة المذهلة للرضا الوظيفي هي الطريق لأداء وظيفي أفضل. والأهم من ذلك هو أن المزايا التي توفرها الاستقلالية للأفراد تمتد إلى المؤسسات. فمثلاً، قام الباحثون في جامعة "كورنيل" بدراسة ٢٢٠ شركة صغيرة، نصفها يتبنى منهج الاستقلالية، ونصفها الآخر يعتمد مذهب التوجيه الهرمي، وقد حققت الشركات التي نهجت سلوك الاستقلالية أربعة أضعاف النمو الذي حققته الشركات التي تبنت نهج السيطرة والتي كانت تزيد بمقدار الثلث في معدل ترك الموظفين لها.^٤

ولكن يظل الكثير جداً من الشركات بعيدة على نحو يرثى له عن نتائج العلم. إن معظم معارف القرن الحادي والعشرين بخصوص الإدارة، تخلص في النهاية إلى أن الموظفين يكونون أقرب إلى أن يكونوا بياق شطرنج بدلاً من كونهم لاعبين. ويتجلى أحد الأمثلة على ذلك في إشارة الاقتصادي البريطاني "فرانسيس جرين" إلى مدى فقدان العمل إلى الحرية الفردية في التصرف كتفسير أساسي للسروراء تدنى الإنتاجية ودرجة الرضا الوظيفي في المملكة المتحدة.^٥ فالإدارة الحالية لا تزال تدور في فلك الرقابة والمكافآت "المشروطة" وغيرها من أشكال السيطرة. وينطبق الشيء ذاته على النظام الأكثر لطفاً وكياسة والمتمثل في نظام التشغيل موتيفيشن ٢،١ الذي يهمس بلطف عن أمور من قبيل "التمكن" و "المرونة".

لنستعرض أصل فكرة "التمكن"، إنها تقترض أن المؤسسة تملك القوة وتمنح تكرماً فيوضات من هذه القوة في الأواني الفارغة لموظفيهم الممتنين. ولكن هذا ليس استقلالية. فهذا ليس إلا شكلاً متحضرًا قليلاً من السيطرة. أو خذ مثلاً تبني الإدارة أسلوب "الوقت المرن"، ويطلق عليه كل من "راسلر" و "تومسون" "لعبة الخداع"، وهما على حق في تسميتهما تلك، فالمرونة ببساطة لا تؤدي إلا إلى توسعة الحدود وفتح الأبواب بشكل مؤقت. وهذا بدوره ليس إلا سيطرة مقنعة بقناع الحلم. كما أن العبارة ذاتها تعكس افتراضات تناقض بذاتها تركيب الوقت وطبيعة الحالة البشرية. وباختصار، فإن الإدارة ليست هي الحل، بل هي المشكلة بعينها.

الاستقلالية

ربما قد حان الوقت لتتخلص من كلمة "إدارة" في مقلب قمامة اللفويات مع غيرها من الكلمات التي تم هجرها، فهذه المرحلة لا تدعولشكل أفضل من الإدارة. بل تدعوإلى عصر من النهضة والتوجيه الذاتى.

الأساسيات الأربع

فى عام ٢٠٠٢، قام "سكوت فاركوهار" و"مايك كانون – بروكس" وهما شابان أستراليان كانا قد تخرجا لتوهما فى الجامعة، باستدانة ١٠٠٠٠ دولار على البطاقة الائتمانية لتأسيس شركة برمجيات. وقد منحنا مشروعهما اسماً جريئاً حيث أسمياه "أتلاسيان" تيمناً باسم العملاق اليونانى "أطلس" الذى يحمل العالم على كتفيه، وشرعا فى بناء شركة ينبغى لها أن تنافس أكبر الأسماء فى مجال البرمجيات. فى ذلك الوقت بدت مغامرتهما مجنونة، أما اليوم فهى تجربة ملهمة. فمن خلال مزج الشركة بين النظام الحاسوبى الممتاز، والممارسات التجارية الذكية، أصبحت أرباح "أتلاسيان" فى العام تقارب ٣٥ مليون دولار – ويعمل لديها أكثر من مائتى موظف فى مقرات لها فى سيدنى، وأمستردام، وسان فرانسيسكو.

لكن كغيره من رجال الأعمال المميزين، عاش "كانون – بروكس" حالة من انعدام الرضا الدائم. لقد رأى كثيراً من الشركات الناجحة تمر بحالات من الركود وتمنى لو أنه تفادى هذا القدر بالنسبة لشركته. ولكى يثير مزيداً من القدرة الإبداعية لدى فريقه، ولكى يضمن أن يعيش مبرمجو الشركة حالة من المتعة فى عملهم بها، فقد شجعهم على أن يقضوا يوماً كاملاً فى العمل على أية مشكلة يختارونها هم، حتى لو لم تكن جزءاً من عملهم الاعتيادى.

هذا اليوم المختلف كان سبباً فى ميلاد العديد من الأفكار لمنتجات جديدة والكثير من الإصلاحات والتحسينات على منتجات موجودة فعلاً، ومن ثم فقد

الفصل الرابع

قرر "كانون - بروكس" أن يجعل هذا اليوم جزءًا أساسيًا دائمًا من ثقافة الشركة. والآن تقوم الشركة بتخصيص يوم كامل كل ثلاثة أشهر يتمكن فيه المهندسون من العمل على أية مشكلة برمجية يريدونها - فقط هذه المرة: "إخراجهم من روتين العمل اليومي"، وكان لا بد من أن يكون هذا جزءًا خارج إطار عملهم العادى.

فى الثانية من مساء أحد أيام الخميس، بدأ اليوم، فقد قام جميع المهندسين بمن فيهم "كانون - بروكس" نفسه، ببدء نظام جديد أو قاموا باختراق ذكى لروتين العمل - بأية طريقة يريدون، ومع أى شخص يريدون. والكثير من العمل طوال الليل. وبعد ذلك، وفى الرابعة من مساء الجمعة، يعرض كل منهم نتائجه على باقى أفراد الشركة فى اجتماع كبير صاخب مع كميات كبيرة من المشروبات وكعك الشيكولاتة، وتسمى الشركة هذه الأربع والعشرين ساعة من الحرية والإبداع "يوم فيدكس" - حيث إن الموظفين يسلمون خلاله شيئًا ما فى المساء. وبمرور السنوات، نتج عن ذلك الإجراء الصغير الشاذ إلى حد ما مجموعة من إصلاحات البرمجيات التى لولا هذا اليوم ما كانت لتظهر، ويقول أحد المهندسين: "إن بعضًا من أفضل منتجاتنا التى لدينا اليوم كان وليد "أيام فيدكس"."

لم تكن تلك خطة عمل مقابل أجر، معتمدة على الافتراضات الآلية لنظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠. إنها خطة عمل تتبنى الاستقلالية، وهى أحد التنويعات اللطيفة لنظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠. يقول "كانون - بروكس": "لقد كنا دائمًا نتخذ الموقع الذى يصبح فيه المال مجرد شيء يمكنك أن تخسر بسببه. إذا لم تعط الموظفين الأجر المناسب، فيمكنك أن تفقدهم. لكن بعد منح الأجر المناسب، لا يمثل المال أى دافع، وما يهم فعلاً هو تلك العناصر الأخرى الأساسية". ومن بين ما تكتشفه قلة من مشاريع الأعمال الطموحة اليوم هو أن من بين أهم هذه العناصر، الاستقلالية - وبالتحديد، الاستقلالية فى أربعة جوانب للعمل: ما يفعله الأفراد، ومتى يفعلونه، وكيف يفعلونه، ومع من يفعلونه.

الاستقلالية

وكما تظهر تجربة شركة "أتلاسيان"، فإن النمط السلوكي "آي" يتجلى عندما يتمتع الناس بالاستقلالية في هذه المحاور الأربعة: المهمة، والزمن، والأسلوب، وفريق العمل.

المهمة

ظل "كانون - بروكس" على جاله من عدم الرضا الكامل. لقد كان أسلوب "أيام فيدكس" يعمل بشكل جيد، لكن ظل به ضعف أساسي. يقول "كانون": "أنت تبني شيئاً ما في أربع وعشرين ساعة، لكنك لم تكن تجد أي وقت إضافي للعمل عليه ومتابعته"، ولذا فقد قرر هو وشريكه "فاركوهار" أن يضاعفا من اعتمادهما على استقلالية الموظفين. في ربيع عام ٢٠٠٨، أعلنوا أنه خلال الشهور الستة القادمة، سيتمكن مطورو البرامج في "أتلاسيان" من قضاء ٢٠٪ من وقتهم - بدلاً من يوم واحد مكثف - في العمل على أي مشروع يريدونه، وكما شرح "كانون" ذلك في إعلانه للموظفين قائلاً:

إن مهندس التشغيل يجب عليه فعل كل شيء - فهو (هي) مطور برمجيات بدوام كامل ومدير إنتاج بدوام جزئي أو مرشد في دعم العملاء، أو خبير أو عالم بالأنظمة الداخلية. ومع نمو أية شركة، يصبح ما يقضيه المهندس في ابتكار ما يريده في المنتج وقتاً أقل بكثير. ونحن نأمل أن توفر نسبة الـ ٢٠٪ من الوقت للمهندسين قدرًا كافيًا من الوقت المخصوص - بتوجيههم الشخصي - ليقضوه في ابتكار المنتجات، أو تحسين المواصفات أو تقديم المساعدات أو الإصلاحات أو الإضافات التي يرون أنها أكثر أهمية.

إن لهذا الإجراء ماضياً قوياً وتعبيراً حديثاً مشهوراً. وكانت الشركة الرائدة في هذا السلوك هي شركة "ثري إم" الأمريكية. في الثلاثينيات والأربعينيات

الفصل الرابع

من القرن الماضي، كان رئيس شركة "ثرى إم" ورئيس مجلس إدارتها هو "ويليام ماكنيت"، وهو رجل متواضع فى طبيعه، مبدع فى تفكيره. كان "ماكنيت" يؤمن بمبدأ بسيط، ومجنون فى نفس الوقت: "وظف الأشخاص الأكفاء، ودعهم يعملوا بمفردهم". وقبل أن يكون مأثوفاً تماماً للمديرين تداول أفكار من قبيل "التمكين"، قدم هو نموذجاً قوياً للاستقلالية. فقد كتب يقول فى عام ١٩٤٧: "إن أولئك الرجال والنساء الذين نمنحهم

"باعتبارى رجل أعمال، فإننى أرضى تماماً بتوفير استقلالية كاملة فيما يتعلق بالمهمة، والزمن، والأسلوب، وفريق العمل. وإليك القاعدة العامة: لو أنى أبقيت على الاستقلالية، فإننى سافشل. سافشل فى القيادة، وسافشل فى تحقيق التفوق، وأفشل فى التركيز، وبالقطع سينتهى بى الحال إما بدون منتج على الإطلاق، أو بمنتج يرفضه السوق. إن أبرع الفنون هو القدرة على اختيار حدودك. وذلك هو نمط الاستقلالية الذى أعشقه. حرية اختيار الحدود".

"سيث جودين"

مؤلف كتابى Tribes، وPurple Cow، وصاحب مدونة التسوق الأكثر شهرة فى العالم

السلطة والمسئولية، إذا كانوا أكفاء، فسوف يرغبون فى القيام بمهامهم على طريقتهم الخاصة". حتى إن "ماكنيت" شجع الموظفين على الانخراط فيما أسماه "العبث التجريبى".

ومع هذه الأفكار الثورية التى أبدعها عقله، فإن هذه الهرطقة التى لا تبدو منتمية لعالم الأعمال قد أسست لسياسة عمل جديدة: أصبح من الممكن للطاقم الفنى بشركة "ثرى إم" قضاء ١٥٪ من وقتهم فى العمل على مشاريع من اختيارهم. تبدو تلك المبادرة مناقضة تماماً لأعراف نظام التشغيل موفيفيشن ٢.٠، بل هى تقريباً مثل الكلام المحظور، حتى إنها عرفت داخل الشركة "بسياسة التهريب". إلا أنها نجحت. فهذه الحداثق المسورة من الاستقلالية صرعان ما أضحت حقولاً خصبة لحصاد الإبداعات – والتى كان من بينها أوراق الملحوظات الملصقة المعروفة تجارياً باسم "بوست إت". فقد خرج العالم

الاستقلالية

"أرت فرای" بفكرته عن أوراق الإلصاق المتعددة الاستخدام ليس فى مهمة عمل عادية، بل خرج بها خلال فترة الـ ١٥٪ الحرة الممنوحة له. واليوم، فإن أوراق الملاحظات الملصقة تمثل حجم أعمال هائلاً: فشركة "ثرى إم" تعرض منها ستمائة نوع تباع فى أكثر من مائة دولة. (وربما يكون أثرها الثقافى أكبر من حجمها الاقتصادى بكثير، فلك أن تتخيل أنه لولا الدفعة الأولى من الاستقلالية التى قام بها "ماكفيت"، ما كنا الآن نعيش فى عالم تملؤه الوريقات الصفراء المربعة الصغيرة التى نلصقها بشاشات حواسيبنا. إنها فكرة تثير القشعريرة بلا شك). ووفق الرئيس السابق للبحث والتطوير فى شركة "ثرى إم"، فإن معظم الاختراعات التى تعتمد عليها الشركة حتى اليوم قد خرجت للنور فى فترات التهريب والعبث التجريبي.^٨

هذا الابتكار الذى خرج به "ماكفيت" ظل موضع التنفيذ فى شركة "ثرى إم". لكن المدهش أن عددًا صغيرًا فقط من الشركات الأخرى هى من تحولت إلى هذا الاتجاه فى الإدارة، رغم ثبوت نجاحه. ومن بين أشهر الشركات التى تتبع هذا النهج هى شركة جوجل، والتى طالما شجعت مهندسيها على قضاء يوم واحد أسبوعيًا فى العمل على مشروع جانبى. ويستغل بعض الموظفين بجوجل نسبة الـ ٢٠٪ من الوقت هذا فى إصلاح منتج قائم، لكن الغالبية منهم تستغل هذا الوقت فى العمل على إنتاج شىء جديد بالكلية، وبالطبع فإن جوجل لم تتخل عن الملكية الفكرية لتلك المنتجات التى تخرج خلال هذه الفترة – وهو تصرف حكيم. وفى العام العادى، فإن أكثر من عروض جوجل الجديدة تولد خلال تلك الفترة من الاستقلالية الكاملة. فمثلاً، قامت العاملة "كريشنا بهارات" – متأثرة بإحباطها من مدى صعوبة الوصول إلى الأخبار على الإنترنت – بابتكار جوجل نيوز فى فترة الـ ٢٠٪ المفتوحة. وهذا الموقع الإخبارى يستقبل الآن ملايين الزوار يوميًا، كما أن المهندس السابق بشركة جوجل – "بول بوتشيت" – قام بتصميم Gmail، وهو أحد أكثر برامج البريد الإلكتروني انتشارًا فى العالم، فى فترة الـ ٢٠٪ من الوقت المفتوح. وكثير من منتجات جوجل الأخرى لديها قصص

الفصل الرابع

إنتاج شبيهة بهذه – ومن بينها Orkut (برنامج التواصل الاجتماعي لدى جوجل)، Google Talk (برنامج الرسائل)، و Google Sky (وهو البرنامج الذى يسمح للمستخدمين من محبى الفضاء بتصفح صور الكون)، و Google Translate (برنامج جوجل للترجمة والخاص بأجهزة الهاتف المحمول)، كما أن "أليك برودفوت" – أحد مهندسى جوجل، الذى خصص فترته الحرة من الوقت لصنع برنامج يهدف إلى تعزيز كفاءة السيارات المهجنة – قد أوضح هذا فى مقابلة تليفزيونية قائلًا: "إن كل الأفكار الخلاقة التى خرجت هنا من جوجل هى تقريبًا من بنات أفكار فترة الـ ٢٠٪ المفتوحة".^٩

وبالعودة إلى "أتلاسيان"، فإن نسبة الـ ٢٠٪ يبدو أنها كانت ناجحة، ففيما كان يعتبر عامًا تجريبيًا للفكرة، قدم المطورون ثمانية وأربعين مشروعًا جديدًا. ولذا، فإنه فى عام ٢٠٠٩، قرر "كانون – بروكس" أن يجعل من حصة العمل ذاتى التوجيه نمطًا دائمًا فى الحياة العملية بالشركة، لم يكن القرار يلقى رضا لدى الجميع. ومن خلال حساباته وجد "كانون – بروكس" أن قضاء ٧٠ مهندسًا لـ ٢٠٪ من وقت العمل فى عمل حر لمدة ستة أشهر فقط، يمثل تكلفة استثمارية قدرها مليون دولار. وقد ذعر المدير المالى للشركة من أمر كهذا. ولم يكن بعض مديرى المشاريع – رغم الفكر التقدمى لشركة "أتلاسيان"، فإنها لا تزال تستخدم كلمة الإدارة – سعداء بقرار كهذا؛ لأنه كان يعنى تقليل حجم سيطرتهم على الموظفين. وعندما طلب بعضهم مراقبة وقت الموظفين للتأكد من أنهم لا يسيئون استخدام هذا الامتياز، رفض "كانون" هذا الطلب. قائلًا: "إن هذا شكل من أشكال السيطرة المفرطة. إننى أريد دعم مهندسينا مع القناعة الكاملة بأنهم سيفعلون أشياء عظيمة. إن الناس يكونون أكثر كفاءة بكثير فى هذه الفترة المفتوحة من كفاءتهم فى وقت العمل العادى. فيقول أحدهم لنفسه: لن أقوم بأى شئ لمجرد قضاء الوقت، مثل الاطلاع على الأخبار أو الدخول على الفيس بوك".

الاستقلالية

فى هذه الأيام، وعندما كان أى من المسئولين يتصيب عرقاً وهو يقدم اعتراضه على تكلفة هذه الفترة المفتوحة، كانت لدى "كانون - بروكس" إجابة جاهزة حيث تقول: "لقد أبرزت له قائمة طويلة بالمنتجات التى قدمناها. ووضحت له أن معدل ترك الموظفين لوظائفهم بقسم الهندسة كان صفرًا. ووضحت له أننا نمتلك مهندسين على درجة كبيرة من التحفز وهم يحاولون دائماً تحسين منتجنا والوصول به للمثالية".

إن الاستقلالية على مستوى المهمة هى أحد الجوانب الرئيسية لنظام التشغيل موتيفيشن ٣.٠ فى العمل. وهى ليست محصورة فقط على شركات التكنولوجيا، ففى مستشفى جامعة جورج تاون بواشنطن دى سى - مثلاً - يتمتع الكثيرون من طاقم التمريض بالحرية لإجراء مشاريعهم البحثية الخاصة، والتى كان لها دور فى تغيير بعض برامج المستشفى وسياساته. إن تدابير الاستقلالية يمكن أن تفلح فى كثير من المجالات - وتوفر مصدراً واعداً للإبداع والإصلاحات المؤسسية.

ولكن مبادرات من قبيل "أيام فيدكس" والمشاريع الجانبية المقبولة لن يكون من اليسير تنفيذها فى مجالات مثل خدمة العملاء اليومية الملحة، وشحن البضائع، وحل المشكلات. لكنها أصبحت أكثر إلحاحاً فى اقتصاد يتطلب قدرات غير روتينية، وخلافة - كما هى الحال مع أى فنان أو مصمم. إن الاستقلالية فى المهام لطالما كانت أمراً أساسياً لقدرة المبدعين على الابتكار، ويفهم القادة المتميزون (فى مقابل المديرين المتخصصين) هذا الأمر تمام الفهم.

مثال: "جورج نيلسون"، الذى كان مدير التصميم فى شركة "هيرمان ميللر"، أيقونة صناعة الأثاث الأمريكى لعدة عقود. لقد قام بترسيخ خمسة مبادئ كان يرى أنها تقود لإنتاج تصميم ممتاز. أحد هذه المبادئ يمكن أن يصلح كشعار لصفة الاستقلالية فى أداء المهام فى النمط السلوكى "آى": "أنت الذى تقرر ما ستفعله".

الفصل الرابع

الوقت

هل تساءلت من قبل أبدًا عن السر في بؤس المحامين – كجماعة؟ بعض علماء الاجتماع أثاروا هذا التساؤل – وطرحوا لذلك ثلاثة تساؤلات. ويتضمن أحدها التشاؤم، فالتشاؤم دائمًا ما يعتبر وصفة سحرية لتحصيل مستويات دنيا مما يطلق عليه علماء النفس "الرهابية الوهمية". وهو أيضًا عنصر مدمر في معظم التخصصات. ولكن كما كتب "مارتن سيليجمان": "هناك استثناء واحد لهذا: المتشائمون يؤدون بشكل أفضل في الحمامة". بعبارة أخرى، إن أي توجه يجعل شخصًا ما أقل سعادة كإنسان، يجعله أكثر فاعلية كمحام، "وهناك سبب ثان: معظم المهن الأخرى إيجابية في الإجمال. فلو أنني بعثك شيئًا تريده وتستمتع به، سيكون كلانا سعيدًا، لكن في العمل القانوني على النقيض من ذلك، غالبًا (وليس دائمًا) ما تكون المعادلة صفرية إجمالًا: لأن أحد الأشخاص يكسب، فيخسر الثاني حتمًا.

ولكن ربما يكون السبب الثالث هو أفضل التفسيرات كافة – وهو يساعدنا على فهم السبب في عدم اندفاع سوى عدد قليل جدًا من المحامين إلى النمط السلوكي "آي"، فالمحامون غالبًا ما يواجهون متطلبات حادة جدًا لكنهم في المقابل تتاح لهم "مساحة قرار" محدودة. ويستخدم علماء السلوك هذا اللفظ لوصف الخيارات والخيارات

المتصورة لدى كل شخص. وبشكل فعلي، فإنها طريقة أخرى لوصف الاستقلالية – والمحامون مكتثبون وقلقون لأنهم لا يملكون كثيرًا من الاستقلالية. والحرمان منها يبدأ مبكرًا. في دراسة أجريت عام ٢٠٠٧ في

"ليس هناك شيء أهم لنجاحي من السيطرة على جدول مواعيدي. فانا أكثر إبداعًا من الخامسة وحتى التاسعة صباحًا. ولو كان لي رئيس عمل أو زملاء، فإنهم سيفسدون لفضل الساعات لدى بطريقة أو أخرى".

"سكوت ادامز"
مبتكر شخصية "سليبرت"

الاستقلالية

كليتين للقانون وجد أن المعدل العام من الصحة النفسية للطلاب على مدار السنوات الثلاث يتراجع - وهذا راجع في جزء كبير منه إلى حاجتهم التي لا يتم إشباعها من الاستقلالية. ولكن الطلاب الذين تمتعوا بقدر أكبر من الاستقلالية في اختيار مواد دراستهم، وواجباتهم، وعلاقاتهم مع الأساتذة، كانوا أقل حدة في هذا، بل في حقيقة الأمر، لقد نالوا مراتب ودرجات أفضل في اختباراتهم.^{٢٠}

وللأسف، فإنه في القلب من الممارسة القانونية الخاصة هناك آلية هي الأكثر تدميراً لمبدأ الاستقلالية وهي: الساعة المفوترة، فمعظم المحامين - تقريباً كل المحامين في شركات المحاماة الكبرى المرموقة - مجبرون على المراقبة الدقيقة جداً لوقتهم. فإذا فشلوا في فوترة ما يكفى من الساعات، تكون وظيفتهم في خطر عظيم. ونتيجة لذلك، فإن تركيزهم بالقطع ينحرف عن النتيجة المنشودة من عملهم (وهو حل مشكلات العميل) ويذهب باتجاه المدخل، (وهو تكديس أكبر عدد ممكن من الساعات). فإذا كانت المكافآت محلها الوقت، فالوقت هو ما ستجنيه الشركة من موظفيها. إن هذه النوعية من الأهداف العالية المخاطرة والقابلة للقياس يمكن أن تتخفف بمستوى التحفيز الداخلي، وتقتل المبادرة الفردية، وربما تشجع أيضاً على السلوك غير الأخلاقي. وقد قال الرئيس السابق للمحكمة العليا الأمريكية - "ويليام رينكويس" - ذات مرة: "إن كان لمحام أن يفوتر أكثر من ألفى ساعة في العام، فما من مانع يمنعه من المبالغة في عدد الساعات التي يحصلها فعلاً".^{٢١}

وتعتبر الساعة المفوترة هي ممارسة من بقايا نظام التشغيل موفيفيشن ٢٠٠٠. فإنها مفيدة بالنسبة لبعض المهام الروتينية - سواء كانت مثلاً ضبط الأبواب على هيكل سيارة من طراز "فورد تاورس" أو إضافة الاستقطاعات على نموذج ضريبي بسيط - لأن ثمة علاقة طردية في هذه الأعمال بين عدد الساعات المستهلكة ومقدار العمل الناتج. وإذا بدأت بالاعتقاد بأن الوضع الافتراضي للعمال هو التهرب، فإن مراقبة الوقت قد تجعلهم في حال دائمة من التوتر.

الفصل الرابع

لكن الساعة المفوترة لديها بعض الاستخدام فى نظام التشغيل موتيفيشن ٣, ٠. بالنسبة للمهام غير الروتينية، والتي من بينها المحاماة، فإن العلاقة بين حجم الوقت الذى يقضيه أحد الأفراد وما ينتجه هذا الشخص من حجم العمل هى علاقة غير نظامية ولا يمكن التنبؤ بها. تخيل مثلاً أن يطلب من المخترع "دين كامين" أو الممثلة "هيلين ميرين" أن يكون تقاضى الأجر مقابل عدد ساعات العمل. لو أننا بدأنا بافتراض بديل أكثر دقة – وهو أن هؤلاء الأشخاص يرغبون فى القيام بعمل جيد – فسيكون علينا إذن أن ندعهم لكى يركزوا فى العمل ذاته وليس حجم الوقت الذى يبذلونه فيه. بالفعل هناك بعض شركات المحاماة القليلة التى بدأت انتهاج النمط السلوكى "آى" الجديد – فاستبدلوا الأجر الثابت بالأتعاب المقدرة بالساعة – حيث أعلن أحد الشركاء الأساسيين فى شركة محاماة رائدة قائلاً: "لقد حان الوقت لهجر أسلوب الساعة المفوترة".^{١٤} ولو كان لنظرية الساعة المفوترة خلل، فإنه سيكون فى بيئة العمل المعتمدة على النتائج فقط، والتي تبناها "جيف جانثر" فى شركاته. أول شركة كبرى اعتمدت هذا النمط من العمل كانت شركة "بست باى" – نيس فى فروعها التجارية بل فى مكاتبها الإدارية. وتماً مثل نسبة الـ ١٥٪ المفتوحة فى شركة "ثرى إم"، بدأت شركة "بست باى" تجربة بيئة العمل الهادفة للنتائج فقط باعتبارها مشروعاً شاداً قام بإطلاقه "ريسلى" و "تومسون" واللذان ذكرتهما من قبل واللذان أصبحا من رواد هذا الأسلوب فى الإدارة، وانتشرت فكرتهما عن الاستقلالية حول العالم. كان المقر الرئيسى لـ "بست باى" فى ريتشفيلد، بولاية مينيسوتا، يبدو شاهقاً، وحديث الطراز، وعلى بابه الحراس، وتقوح منه رائحة القهوة والتنظيف الجاف. لكن الشركة كانت موسومة بساعات عمل عقابية ورؤساء متطفلين – وكانت تدفع ثمن هذا بفقدانها للمواهب من عمالها. وبهدوء، وافق المدير التنفيذى للشركة حينها – "براد أندرسون" – على فكرة "ريسلى" و "تومسون" الغريبة؛ لأنها تشجع الموظفين على "الإسهام بدلاً من مجرد القدوم وعد الساعات لتمضية يوم العمل".^{١٥}

الاستقلالية

واليوم فى المقر الرئيسى للشركة، لا يوجد الكثير ممن يعمل بمواعيد عمل منتظمة مقارنة بأولئك الذين يعملون وفق مبدأ بيئة العمل الهادفة للنتائج فقط دون مواعيد عمل محددة، ورغم أن تجارة الإلكترونيات تعتبر صناعة ضارية فى التنافس هذه الأيام، فإن شركة "بست باى" احتفظت بمكانتها سواء فى السوق أو فى بحثها عن المواهب. وفى تقرير عن نتائج الشركة وفق هذا المنهج الإدارى الجديد، تم نشره فى صحيفة "هارفارد بيزنس ريفيو"، كتبت "تمارا إريكسون" تقول:

إن الأشخاص الذين يعملون براتب ثابت يبذلون من الوقت ما يكفى لإنجاز العمل، أما من يتقاضون أجرهم بالساعة فى البرنامج، فإنهم يعملون كمأ معينا من الساعات إذعائاً لقواعد العمل الفيدرالية، لكن لهم الاختيار فى تحديد هذه الساعات. وهؤلاء الموظفون ثبت أنهم يتمتعون بعلاقات أفضل مع ذويهم وأصدقائهم، ويقدر أكبر من الولاء للشركة، ويقدر أكبر من التركيز والطاقة. وقد زادت القدرة الإنتاجية بنسبة ٣٥٪، وقل لديهم معدل ترك الموظفين لوظائفهم بمقدار ٢٢٠ نقطة أساسية مقارنة بالفريق الذى لم يقم بالتغييرات. ويقول الموظفون إنهم لا يعرفون إن كانوا يعملون لساعات أقل أم لا - فقد توقفوا عن حساب ساعات العمل.^{١١}

وبدون مراقبة منا على وقتنا، سيكون مستحيلاً تقريباً تحقيق الاستقلالية لحياتنا. وقد أدركت المؤسسات القليلة التى تنتمى للنمط السلوكى "آى" تلك الحقيقة عن الطبيعة البشرية وبدأت تعيد ضبط ممارساتها الإدارية. كما أن المزيد منها فى طريقه إلى هذه الخلاصة لا محالة. لقد ذكر لى "ريسلى" قائلاً: "فى الماضى، كان يتم تحديد العمل أولاً ببذل الوقت، وثانياً بتحصيل النتائج. ونحن بحاجة إلى قلب هذا النموذج. بغض النظر عن مجال العمل الذى تعمل به، فلقد حان الوقت للتخلص من أعذار التأخير، والساعات المؤقتة، والتفكير بمنطق عصر الصناعة البالى".

الفصل الرابع

الأسلوب

عندما تتصل بقسم خدمة العملاء للشكوى من فاتورة قنوات الكابل الخاصة بك أو لتتحقق من أماكن وجود ذلك الخلط الذى طلبته، فإن الهاتف عادة ما يرن فى مكان ما غير مبهرج يسمى مركز الاتصال. والشخص الذى يجيبك، وهو مندوب خدمة العملاء – لديه مهمة شاقة. فهو يجلس لساعات بين مجموعات مكتظة ومزدحمة من المكاتب – يرتدى سماعة رأسه، وتوجد عليه صودا منزوعة السكر إلى جواره، والراتب الذى يتقاضاه حقير، والأشخاص الذين يحادثهم المندوب على الهاتف – واحدًا بعد آخر – هم فى العموم لا يتصلون للثناء عليه أو سؤاله عن خططه لعطلة نهاية الأسبوع. بل إن لديهم مظلمة، أو إحباطًا، أو مشكلة يحتاجون لحلها. فورًا. والآن.

وإذا لم يكن هذا عملاً مرهقًا بما يكفى، فمندوبو مركز الاتصال لا يملكون مساحة الاختيار الكافية وغالبًا ما يكون عملهم هو التعريف النموذجى للعمل الروتينى. فعندما تأتى المكالمات، ينصت إلى المتحدث – بعد ذلك، وفى معظم الأحيان، ينقر بعض أزرار حاسوبه ليستعيد النص الإرشادى. ثم يتبع النص الإرشادى، وأحيانًا يكون هذا كلمة كلمة، أملًا فى إنهاء المكالمات مع المتصل بأسرع وقت ممكن. ويمكن أن يصبح هذا عملاً مضمنيًا، ويزيد من قسوته أن المديرين فى العديد من مراكز الاتصال – وفى جهد منهم لدعم الإنتاجية – يقومون بالاستماع لمحادثات مندوبيهم ويراقبون الموقف طوال كل مكالمات. فليس عجيبيًا إذن أن تكون نسبة ترك العمل فى كل مراكز الاتصال بالولايات المتحدة وبريطانيا تقارب ٣٥٪، وهو ضعف المعدل بالنسبة للوظائف الأخرى. فى بعض مراكز الاتصال يزيد هذا المعدل فى ترك العمل لنسبة ١٠٠٪، بمعنى أن أيًا من الموظفين العاملين بهذه المراكز الآن، لن يكونوا فيها بعد عام من الآن.

وقد رأى "توني هسيا" – مؤسس المتجر الإلكتروني لبيع الأحذية Zappos.com (وهو الآن جزء من موقع Amazon.com) – أن ثمة طريقة أفضل

الاستقلالية

لتوظيف التحدى واثارته لدى الموظفين، فالموظفون الجدد فى الموقع سيخضعون لأسبوع من التدريب. بعد ذلك، وفى نهاية الأيام السبعة، يعرض "هسيا" عليهم عرضاً معيناً. إذا شعروا أن الموقع ليس هو المكان المناسب لهم وأنهم يودون ترك العمل، فسيدفع لهم ٢٠٠٠ دولار — ولا يضار أحد من الشركة. إن "هسيا" بهذا يخترق نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ كخبير حاسوبى مراهق ألمعى وخير. إنه يستخدم المكافأة "المشروطة" ليس لتحفيز الناس، بل لإقضاء أولئك الذين لا يناسبون العمل مع نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠. فمن تبقى من الأفراد يتلقى راتباً جيداً، وفوق ذلك يتم منحه الاستقلالية فيما يتعلق بالأسلوب. ولا تراقب الشركة مكالمات موظفيها فى خدمة العملاء، ولا تقرض عليهم نصاً للرد من خلاله. بل يعالج المندوبون مشكلة المكالمات على النحو الذى يرونه. فمهمتهم هى خدمة العملاء بشكل جيد.

فماذا كانت نتائج هذا التأكيد على الاستقلالية فى أسلوب العمل؟ ظل معدل ترك العمل فى الشركة عند الحد الأدنى له. ورغم حداثة الشركة، فإن ترتيبها يأتى باستمرار كأحدى أفضل الشركات فى خدمة العملاء فى الولايات المتحدة — فهى تأتى قبل أسماء شهيرة من قبيل "كاديلاك" و "بى إم دبليو" و "أبل"، وتضاهى ماركات تجارية بالغة الرقى مثل "جاجوار" و "ريتز كارلتون". وهذا ليس بسىئ بالنسبة لشركة أجنبية تأسست فى صحراء نيفادا.

إن ما تفعله هذه الشركة يعتبر جزءاً من حركة صغيرة لكنها متنامية للحفاظ على قدر من الحرية الفردية فى الوظائف التى عرفت عادة بانعدامها. فمثلاً، فى الوقت الذى تقوم فيه العديد من الشركات بنقل العمل لمن يقوم به خارج البلاد ممن يتميزون بانخفاض تكلفتهم، فإن بعض الشركات بدأت فى عكس الأمر من خلال القيام بما يعرف بـ "توريد العمل للمنازل"، فبدلاً من إلزام موظفى خدمة العملاء بالحضور إلى مركز اتصال واحد كبير، فإنهم يوزعون المكالمات على منازل الموظفين. وهذا يختصر وقت تنقل الموظفين، ويحررهم

الفصل الرابع

من ربة الرقابة الموضعية، ويوفر قدرًا أكبر من الاستقلالية في الطريقة التي يؤدون بها وظائفهم.

شركة الطيران الأمريكية جيت بلو، كانت من أولى الشركات التي جربت هذا الأسلوب، ومنذ نشأتها في عام ٢٠٠٠ تعتمد الشركة على موظفي خدمة عملاء هاتفية يعملون من بيوتهم. ومنذ انطلاقتها، والشركة تحقق مراكز في جودة خدمة العملاء أعلى من منافسيها. إن حجم الإنتاجية والرضا الوظيفي يكونان في مستويات أعلى مع نظام نقل العمل للمنازل مما تكون عليه في بيئات العمل العادية - ويتمثل جزء من السبب في أن الموظفين يكونون أكثر ارتياحًا وأقل خضوعًا للرقابة في منازلهم. لكن السبب أيضًا هو أن هذا النهج الذي يعتمد الاستقلالية ينبع من موطن موهبة بالغ العمق، فإن معظم العاملين من المنازل هم آباء، وطلاب، ومتقاعدون، وأصحاب إعاقات - أولئك الذين يحتاجون للعمل لكنهم يودون القيام به على طريقته الخاصة. ووفقًا لأحد التقارير، تبلغ نسبة الحاصلين على درجة جامعية ممن يعملون كمندوبي خدمة عملاء من المنازل، ما بين ٧٠ إلى ٨٠٪ - وهو ضعف نسبة العاملين بمراكز الاتصال بالطريقة التقليدية. وتشير شركات من قبيل "ألباين أكسيس"، و "بي إتش إتش أرفال"، و "ليف أوبس" - والتي تدير أقسام خدمة العملاء لطائفة من الشركات - إلى أنه بعد اتباعها لهذه الطريقة، هبطت تكلفة التوظيف لديهم إلى الصفر. فالموظفون المحتملون يأتون إليهم. والآن هذا هو نمط ممثلي خدمة العملاء العاملين من البيوت الذين يعملون لدى عدد من الشركات بالولايات المتحدة - من بينها "وان-إيت هاندرد-فلورز" و "جيه. كرو" و "أوفيس ديبوت"، وحتى مصلحة الضرائب الأمريكية - يتعاملون مع أسئلة واستفسارات العملاء بالطريقة التي يرونها مناسبة.^{١٤} وتماثلًا كما في أي مكان عمل فعال يتبع نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠، فطريقة سير المكالمات تخصصهم بالكلية.

الفريق

أيًا كان ترتيب ولادتك، تصور ما يبدو عليه الحال لو أنك كنت الطفل الثالث في الأسرة. فليس لك أية كلمة أو رأى بخصوص من يحيطون بك. لقد كانوا موجودين عندما قدمت للحياة. والأسوأ من ذلك أن واحدًا أو اثنين منهم ربما لا يكون سعيدًا بقدمك. والتخلص من أى من هؤلاء يكون مستحيلًا في العادة. إن السعى للحصول على وظيفة جديدة يجعلك تكتسب المهارات اللازمة لتأدية معظم الوظائف. فالأفراد المغامرون ربما يكونون قادرين على تحقيق

"إن الاستقلالية في العمل الذي نقوم به هي أهم شيء. إن الفارق الأكبر بين العمل لصالح استديوهات أخرى وإدارة الاستديو الخاص بي هو أنني أصبح قادرًا على اختيار العمل الذي أتصدى له والمنتج أو الخدمة أو المؤسسة التي نروج لها. إنني أجد أن هذا هو التحدي الأكبر: عندما أكون قريبًا من حالة الرضا، يكون البحث أكثر يسرًا، وتصبح الاجتماعات أكثر تشويقًا (الأشخاص الذين ينتجون منتجات أو خدمات ممتعة غالبًا ما يستمتعون بأنفسهم). وأنا لست مضطرًا لأن أكون جزءًا من عمل دعاية زائف".

"ستيفن ساجمستر"

مصمم

بعض الاستقلالية في المهمة، والزمن، والأسلوب – لكن الاستقلالية مع الفريق أمر معقد. وهذا هو السبب الذي يجعل الكثيرين يقبلون على المغامرة بتأسيس عمل خاص – لنيل فرصة تكوين فريق العمل الخاص بهم. لكن حتى في أكثر مواقع العمل تقليدية، ورغم أن هذا النمط لا يزال بعيدًا عن أن يكون هو النمط المعتاد، فإن بعض المؤسسات اكتشفت فضائل توفير بعض الحرية عند اختيار العاملين لمن يعملون معهم.

فمثلًا، في سلسلة متاجر البقالة العضوية – "هول فود" – لا يقوم المسئولون عن كل قسم بتولى مسئولية التوظيف، بل يتولاها قسم شئون الموظفين. وبعد أن يعمل المرشح للوظيفة ثلاثين يومًا كتجربة مع فريق العمل، يقوم زملاؤه في

الفصل الرابع

الفريق بالتصويت على ما إذا كان ينبغي تعيينه بدوام كامل أم لا. وفي شركة "دبليو إل جور وشركاه" - منتجة قماش "جورج تيكس" - يوجد مثال آخر على نظام التشغيل موتيفيشن ٣.٠، فأى شخص يطمح فى الترقى وقيادة فريق لا بد له من أن يجمع من الأفراد من هم مستعدون للعمل معه.

وتعتبر القدرة على تجميع فريق كرة سلة من مواهب الشركة هى أيضًا من بين نتائج نسبة الـ ٢٠٪ الحرة فى العمل. هذه المبادرات عادة ما تمثل جزءًا من نشاط الشركة، فتربط الأشخاص الذين يتشاركون فى نفس الاهتمامات إن لم يكونوا يتشاركون فى نفس القسم. وكما ذكر مهندس شركة "جوجل" "بهارات مديراتا" لصحيفة نيويورك تايمز: "لوكنت فكرة الـ ٢٠٪ الحرة من وقت عملك هى لمنتج جديد، فعادة ما سيكون سهلًا أن تجد بعضًا من العقول القريبة لك وتبدأوا معًا فى العمل على هذا المشروع"، وعندما يحين الوقت للقيام بتغييرات منهجية أكبر فى المؤسسة، يرى "مديراتا" أن الاستقلالية للفريق ربما تكون هى الأكثر أهمية فى ذلك التغيير. فهذه الجهود تتطلب ما يطلق عليه "مجموعة مصفرة" - وهى فريق صغير ذاتى التكوين ليس لديه أى ميزانية تقريبًا وربما قدر أقل من السلطة، لكنها تحاول القيام بإحداث تغيير فى الشركة، فمثلًا، شكّل "مديراتا" مجموعة اختبار مصفرة لتشجيع المهندسين داخل الشركة على تطبيق طريقة أكثر كفاءة فى نظام اختبار الحواسيب. هذه المجموعة الصغيرة غير الرسمية التى تشكلت من فريق ذاتى التشكيل وبدون توجيه من الإدارة العليا "قلبت الشركة رأسًا على عقب ببطء".^{٢٠}

ومع هذا، فإن الرغبة فى الاستقلالية غالبًا ما تصطدم بقيود أخرى. ففى إحدى المفاجآت التى حدثت عندما قامت شركة "أتلاسيان" بتفعيل تجربة الاستقلالية فى المهام تجلت فى أن معظم الموظفين درجوا أنفسهم فى إطار تجربة الـ ٢٠٪ من الوقت الحر. فما السبب؟ هو أنهم لم يرغبوا فى خذلان زملاء الفريق الحاليين بهجرهم للمشروعات التى كانوا ينفذونها معًا فى ذلك الوقت.

الاستقلالية

ورغم أن استقلالية الفريق هي آخر العناصر التي يتم تطويرها من بين عناصر الاستقلالية الأربعة، فإن القوة المتنامية لشبكات التواصل الاجتماعي وتطور تطبيقات الهاتف المحمول جعلت من هذا الشكل من أشكال الاستقلالية أمراً أيسر في إنجازه – وبطرق تتجاوز حدود المؤسسة الواحدة. والمثال الجلى على ذلك هو مشاريع المصدر المفتوح التي ذكرتها في الفصل الأول، والتي يقوم فيها فريق متخصص ذاتي التشكيل بابتكار متصفح جديد مثلاً أو بناء نظام تشغيل أفضل. ومرة أخرى، ها هو العلم يؤكد قيمة تجد مؤسسات العمل التقليدية صعوبة في تبنيها. وتشير أبحاث كثيرة إلى أن الأشخاص الذين يعملون في إطار فريق ذاتي التشكيل يكونون أكثر رضا في عملهم من أولئك الذين يعملون في فرق يتم تشكيلها بشكل إجباري.^{٢١} كما أظهرت دراسات "ديسي" وآخرين أن الأفراد الذين يتمتعون بقدر أكبر من التحفيز الداخلي هم الأفضل كزملاء في الفريق.^{٢٢} وهذا يجعل من الاحتمالات الممكنة على هذا الصعيد هائلة. فإذا أردت العمل مع أصحاب النمط السلوكي "آي"، فالطريقة المثلى لذلك هي أن تكون واحداً من هؤلاء. فقد ثبت أن الاستقلالية أمر معد.

فن الاستقلالية

فكر للحظات في الفنانين العظام الذين مروا على الدنيا في المائة عام الأخيرة وكيف كانوا يعملون – أناس من أمثال "بابلو بيكاسو" و "جورجيا أوكيفي" و "جاكسون بولوك". فعلى خلاف أغلبيتنا، لم يعتمدوا قط نظام التشغيل موفتيشن ٢٠٠٠. فلم يقل لهم أحد يوماً ما: يجب عليك أن ترسم هذا النمط من الصور. يجب عليك أن تبدأ الرسم في الثامنة والنصف صباحاً بالضبط. يجب عليك أن ترسم مع الأفراد الذين سنحدهم لك. يجب عليك أن ترسم بهذه الطريقة. فالفكرة في حد ذاتها تبدو مضحكة للغاية.

الفصل الرابع

ولكن هل تعلم؟ إنها فكرة مضحكة بالنسبة لك أنت أيضًا. فسواء كنت تعمل فى إصلاح الأحواض أو فى البقالة أو تبيع السيارات أو تكتب خطة درس ستلقيه، فأنا وأنت بحاجة إلى الاستقلالية تمامًا كما يحتاج إليها أى رسام عظيم.

ولكن تشجيع الاستقلالية لا يعنى إهمال مبدأ المحاسبة. فمهما كان نظام التشغيل الذى نطبقه، فإنه ينبغى على الناس أن يكونوا مسئولين عن أعمالهم. لكن هناك طرقًا مختلفة لإنجاز تلك الغاية، كل منها يتأسس على افتراضات مختلفة عن حقيقة هويتنا. ويفترض نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ أن الناس إذا كانوا يمتلكون الحرية، فإنهم سوف يتهربون من العمل — وأن الاستقلالية هى سبيل لتجاوز إمكانية المحاسبة، أما نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠، فلهذه افتراض مختلف. إنه يسلم أساسًا بأن الناس يرغبون فى أن تتم محاسبتهم على أعمالهم — وهذا يؤكد أن تولى زمام السيطرة على المهمة والوقت والأسلوب والفريق هو السبيل إلى تحقيق هذه الغاية.

وبالطبع، لأن معظم بيئات العمل لا تزال تعتمد بالأساس على افتراضات نظام التشغيل القديم، فإن التحول إلى الاستقلالية لن يحدث — أو غالبًا لا يمكن — دفعة واحدة. فلو أننا دفعنا الناس للخروج من بيئات العمل المسيطرة، وهم لا يعرفون شيئًا آخر غيرها، وألقينا بهم داخل بيئة عمل تركز على النتائج فقط للحصول على استقلالية مطلقة، فسوف يعانون. ينبغى على المؤسسات — كما يقول "ريتشارد رايان" — أن تجد "سقالة" لمساعدة كل موظف على أن يجد موطئ قدمه كي يحقق التحول.

والأهم من ذلك هو أن الناس قد يحتفون بجوانب معينة من الاستقلالية أكثر من غيرها، فالبعض قد يتوق للاستقلالية فيما يتعلق بالمهمة، وغيرهم قد يفضلون تطبيقها فى بناء الفريق، وكما أخبرنى "هسيا" المدير التنفيذى لشركة "زابوس" فى رسالة إلكترونية: "لقد أظهرت الدراسات أن السيطرة المتصورة للفرد هى مكون مهم من مكونات السعادة. إلا أن شعور الناس نحو ما يرغبون فى السيطرة عليه مختلف من شخص لآخر؛ ولذا فإننى لا أعتقد

الاستقلالية

أن ثمة جانباً من جوانب الاستقلالية يعتبر هو الأهم من غيره على الإطلاق. فالأفراد المختلفون لهم رغبات مختلفة بطبيعة الحال؛ ولذا فإن الأفضل لأي صاحب عمل أن يرى الأكثر مناسبة لكل فرد لديه".

ومع أن رغبات هؤلاء الأفراد تعبر عن نفسها في الظاهر، فإنها تنمو جميعاً من جذور مشتركة. لقد خلقنا لنكون لاعبين ولسنا بآيدى غيرنا، ونحن معنيون بأن نكون أفراداً موجهين ذاتياً، ولسنا أفراداً ذوى توجيه آلى. ونحن مفلطرون على أن نكون من أصحاب النمط السلوكى "آى". ولكن القوى الخارجية – والتي من بينها فكرة أنه ينبغى "إدارة" الناس – قد تحالفت على تغيير الوضع الافتراضى لنا ليكون النمط السلوكى "إكس". فإذا ما قمنا بتحديث البيئة التى نعيش فيها – ليست بيئة العمل وحسب، ولكن كذلك المدرسة والمنزل – وإذا ما أدرك القادة حقيقة الوضع البشرى وكذلك العلم الذى يدعم تلك الحقيقة، فبالإمكان أن نعيد أنفسنا وزملاءنا إلى الوضع الطبيعى الأصلى.

لقد قال لى "رايان": "إن مسار التاريخ البشرى يسير بشكل دائم فى اتجاه قدر أعظم من الحرية. وهناك سبب يبرر هذا، وهو ميلنا الطبيعى إلى الاندفاع فى هذا الاتجاه. ولو أننا كنا دمي بلاستيكية كما يظن (بعض) الناس، ما كان هذا ليحدث. لكن شخصاً ما وقف أمام دبابة فى الصين. والنساء اللاتى طالما أنكر حقهن فى الاستقلالية، ظللن يدافعن عن حقوقهن. هذا هو مسار التاريخ. هذا هو الذى يجعل الطبيعة البشرية فى النهاية – إذا أدركت ذاتها – تقدم على ذلك من خلال تحقيق الاستقلالية".

الفصل ٥

البراعة

لست مضطراً لأن تراقب ما يفعله أى
شخص لتعرف إن كانت تلك صنعته،

عليك فقط أن تراقب عينيه:
سواء كان طبياً يصنع صلصة، أو جراحاً
يخط بمشرطه شقاً، أو موظفاً ينجز بوليصة
شحن،

فإنها تحمل ذات التعبير، وينسى الشخص
نفسه فى عمله.

كم هى جميلة هاتان العينان،
تلك العينان اللتان تذوبان فى العمل.

— "دبليو. إتش. أودين"

كان "ميهاى سيكزيتيميهالى" ذو العشر سنوات – فى صباح يوم من صيف
عام ١٩٤٤ – يقف على رصيف محطة قطار بودابست، بالمجر، مع أمه وأخويه،
وما يقارب من سبعين قريباً أتوا لوداعهم. كانت الحرب العالمية الثانية مستعرة،
وكانت المجر عضواً متردداً فى دول المحور، فقد كانت محصورة بين جميع

البراعة

الأركان السياسية والجغرافية. وكان النازيون يحتلون البلد انتقامًا لمفاوضات السلام السرية التي أجرتها المجر مع الولايات المتحدة وبريطانيا العظمى. وفي ذات الوقت، كانت القوات السوفيتية تزحف باتجاه عاصمة البلاد.

كان الوقت قد حان للمغادرة. ولذا اعتلى الأربعة قطارًا متجهًا نحو فينيسيا، في إيطاليا، حيث كان يعمل والد "سيكزينتميهالي" دبلوماسيًا. ومع توغل القطار في اتجاه الجنوب الغربي، كانت القنابل تنفجر في الأنحاء. وكان الرصاص يمرق ممزقًا نوافذ القطار، بينما كان الجنود المسلحون على متن القطار يردون بإطلاق النار على المهاجمين. انكمش الغلام ذو السنوات العشر تحت مقعده مذعورًا لكنه لم يكن غاضبًا بالقدر ذاته.

يحكى لي الرجل بعدها بما يقارب خمسة وستين عامًا فيقول: "لقد أذهلني بشدة أن البالغين في هذا العالم لا يعرفون شيئًا عن طريقة إدارة حياتهم".

كان قطاره هو الأخير الذي يعبر نهر الدانوب لسنوات تلت ذلك. فبعد مغادرة هذه القطار بقليل، دمرت الهجمات الجوية جسور المجر الرئيسية. وكانت عائلة "سيكزينتميهالي" متعلمة ومترابطة، لكن الحرب سحقته حياتهم. ومن بين الأقارب الذين كانوا على رصيف المحطة ذلك اليوم، مات أكثر من النصف في الشهور الخمسة التي تلت ذلك. وقد قضى أحد إخوة "سيكزينتميهالي" ست سنوات في أعمال شاقة بجبال الأورال. وقتل أخ آخر وهو يحارب ضد السوفيت.

يقول "سيكزينتميهالي" متذكرًا أيامه هذه: "إن التجربة في إجمالها دفعتني للتفكير، لا بد أن هناك سبيلًا أفضل للحياة غير هذا الطريق".

من الإذعان إلى الانخراط

إن السيطرة هي نقيض الاستقلالية. وبما أنهما على طرفي النقيض من الأنماط السلوكية، فإن كلاً منهما يقود إلى وجهة مختلفة تمامًا، فالسيطرة

الفصل الخامس

تقود إلى الإذعان؛ والاستقلالية تقود إلى الانخراط. وهذه التفرقة تقود إلى العنصر التالى فى النمط السلوكى "آى": إنها البراعة – الرغبة فى تحسين الأداء أكثر وأكثر فى أمر معين يهتم صاحبه.

وكما أوضحت فى الجزء الأول، فإن هدف نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ هو تشجيع الناس على فعل أمور معينة بطريقة معينة – مما يعنى دفعهم للإذعان. ولتحقيق هذا الهدف، ليس هناك من المحفزات ما هو أكثر فاعلية من حزم الجزر والتهديد بعضا كلما لزم الأمر. وهذا بالطبع طريق نادراً ما يقود إلى إشباع الرغبات الذاتية. ولكنه يتمتع ببعض المنطق باعتباره إستراتيجية عمل اقتصادية، فبالنسبة للأعمال الروتينية – وهى نوع الأعمال الذى ميز معظم العمل فى القرن العشرين – يعتبر تحقيق درجة كاملة من الإذعان أمراً كافياً تماماً.

لكن هذا الأمر كان فى الماضى، فبالنسبة للأعمال التى تكون السمة العامة للقرن الحادى والعشرين، تصبح هذه إستراتيجية قاصرة، بل قاصرة جداً. إن حل المشكلات المعقدة يحتاج إلى عقل باحث يقظ واستعداد للتجريب للوصول إلى حل مبتكر. وفى الوقت الذى يسعى فيه نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ إلى الإذعان، فإن نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠ يسعى إلى الانخراط. وليس سوى الانخراط هو ما يقود إلى البراعة. فإن السعى إلى البراعة – وهو جزء مهم – غالباً ما يكون هو الجزء الساكن من المحفز الثالث لدينا، وقد أصبح أساسياً فى تشكيل طريق الواحد منا فى الاقتصاد فى الوقت الحالى.

وللأسف، فإنه رغم السيرة الحسنة التى تتمتع بها كلمات من قبيل "التمكين" فى أروقة المؤسسات، فإن السمة الغالبة فى بيئة العمل الحديثة هى فقدان الانخراط فى العمل وإهمال البراعة. ويشير بحث مطول أجرته مؤسسة "جالوب" عن هذا الموضوع فى الولايات المتحدة إلى أن أكثر من ٥٠% من الموظفين غير منخرطين فى العمل – وما يقارب من ٢٠% منفصلون بشكل كامل، وتقرب التكلفة الكلية لكل هذا الانفصال من ٣٠٠ مليار دولار سنوياً

البراعة

كخسارة فى الإنتاجية - وهو مبلغ يفوق الناتج القومى الإجمالى للبرتغال أو سنغافورة.^١ إلا أنه وبالمقارنة، تعتبر الولايات المتحدة هى جنة حقيقية للعمل المتبع للنمط السلوكى "آى". ووفق شركة الاستشارات "ماكينزى وشركاه"، فإنه فى بعض الدول توجد نسبة لا تتعدى ما بين اثنين وثلاثة فى المائة من الموظفين المنخرطين تماماً فى أعمالهم.^٢

وعلى ذات القدر من الأهمية، فإن الانخراط فى العمل كسبيل للتمكن يعتبر قوة دافعة كبيرة لحياتنا الشخصية. وبينما يعتبر الإذعان إستراتيجية فعالة للبقاء المادى، فإنه يكون أداة وضيعة إذا تعلق الأمر بتحقيق الرضا الذاتى الشخصى. إن الاستمتاع بحالة من الرضا عن الحياة أكثر تعقيداً من مجرد الوفاء بمتطلبات من هم فى موقع السيطرة. إلا أننا فى مكاتبنا ومدارسنا نسير قريباً جداً من الإذعان ونبتعد تماماً عن الانخراط فى العمل، فالأول يمكنه أن يعبر بك نهارك، لكن ليس سوى الأخير هو ما تعيش معه ليلاً. وهذا يعيدنا مرة أخرى إلى قصة "سيكزينتميهالى".

فى سنوات صباه الأولى، وبعد أن كان شاهداً على فظاعات ألمانيا النازية ثم سيطرة السوفيت على بلاده، كان "سيكزينتميهالى" قد بلغ ذروة سأمه من أسلوب الإذعان وبدأ التطلع إلى الانخراط. ولكنه لم يجد الانخراط فى المدرسة. فترك المدرسة الثانوية وهو فى سن الثالثة عشرة. وبعدها ولمدة عقد تقريباً، عمل فى عدد من دول أوروبا الغربية وفى سلسلة من الوظائف، بعضها أغرب من بعض، وذلك لكى يساعد نفسه. وأملأ فى أن يجد جواباً عن سؤال طفولته الأكبر عن سبيل أفضل للحياة، أخذ فى قراءة كل شىء تصل إليه يداه فى شتى ألوان الفكر. لكن ما تعلمه لم يحقق له الرضا. ولم يتحقق له هذا الرضا إلا عندما اصطدم دون قصد بمحاضرة لـ "كارل يونج" حيث سمع منه للمرة الأولى عن الفلسفة وقرر أنها ربما تحمل الأسرار التى يسعى لها.

ولذا فإنه فى عام ١٩٥٦، وفى سن الثانية والعشرين، سافر "سيكزينتميهالى" إلى الولايات المتحدة لدراسة الفلسفة. وصل إلى شيكاغو، شاب متسرب من

الفصل الخامس

المدرسة الثانوية ليس معه سوى دولار وربع دولار فى جيبه وعلاقته الوحيدة باللغة الإنجليزية لم تكن سوى قراءته لحلقات بوجو الهزلية بالإضافة إلى أن علاقته بالمجرين فى شيكاغو ساعدته على إيجاد وظيفة ومكان يقيم فيه وكذلك فإن معرفته باللاتينية، والألمانية، وحلقات بوجو ساعدته على اجتياز امتحان المهارات اللغوية للغة لم يسبق له أن تحدثها أو قرأ بها ثم التحق بجامعة إلينوى، فى شيكاغو، وكان يتلقى الدروس فى النهار ويعمل مراجع حسابات بأحد الفنادق فى المساء، وأخيرًا أنهى دراسته بجامعة شيكاغو فى قسم الفلسفة، والذي حصل منه - بعد تسع سنوات فقط من وصوله إلى أمريكا - على الدكتوراة.

لكن "سيكزينتميهالى" رفض أن يكتفى بالتحويم حول الأسس الرئيسية للمجال الذى درسه. وقد أخبرنى فى أحد صباحات فصل الربيع منذ عهد بعيد، أنه أراد استكشاف "النهج الإيجابى، والإبداعى، والخلاق للحياة بدلاً من تلك النظرة العلاجية المرضية التى أرساها "سيجموند فرويد" وبدلاً أيضاً من العمل الآلى الميكانيكى لـ "بى. إف. سكينر" وغيره ممن اختصروا السلوك البشرى إلى محفز واستجابة"، لقد قاده بحثه عن الإبداع إلى دراسة اللعب. واستكشافه للعب فتح عليه نظرة عن التجربة الإنسانية التى أدت بدورها إلى الشهرة التى حققها.

أثناء اللعب، يستمتع معظم الناس بما يسميه "سيكزينتميهالى" (تجربة الهدف الذاتى) - والكلمة الإنجليزية autotelic، منحدره من أصل لاتينى لكلمتى auto بمعنى ذات، و telic بمعنى هدف أو غاية. فى تجربة الهدف الذاتى، يكون الهدف مشبعاً للذات؛ حيث يكون النشاط ذاته هو المكافأة المنتظرة، فالرسامون الذين لاحظهم أثناء بحثه للدكتوراة، كانوا ينفخون نفثاً تماماً فيما كانوا يفعلونه حتى إنهم يبدون كما لو كانوا فى إغماء أو غفوة. وبالنسبة لهم، يمر الوقت سريعاً جداً ويتراجع تماماً شعورهم بالواقع المحيط. فقام بالبحث عن غير هؤلاء ممن ينجذبون إلى هذا النوع من الأعمال - متسلقى

البراعة

الصخور، لاعبي الكرة، السباحين – وحاورهم ليكتشف العنصر الذي يحول النشاط إلى غاية ذاتية. وكان الأمر محبطًا. فقد كتب بعد ذلك قائلاً: "عندما يحاول الناس استرجاع حالتهم الشعورية أثناء تسلق جبل، أو عزف مقطوعة موسيقية رائعة، كنت أجد إجابات نمطية تمامًا وغير شافية".^٢ لقد كان بحاجة لسبر أغوار تجارب الأشخاص في اللحظة. وفي منتصف السبعينات من القرن الماضي، خرجت على الناس تكنولوجيا جديدة جريئة – يمكن أن يراها أي فتى في الحادية والعشرين من عمره الآن تكنولوجيا متخلفة تمامًا – كانت هي الملجأ: إنها تكنولوجيا جهاز الاتصال الإلكتروني أو البيجر.

جعل "سيكزينتميهالي" – الذي كان يدرس حينئذ في جامعة شيكاغو ويدير معمل علم النفس الخاص به – برفقته أحد هذه الأجهزة وطلب من طلاب السنة النهائية لديه بأن يتصلوا به عدة مرات في اليوم بشكل عشوائي. وكلما رن جرس البيجر، قام بتسجيل ما كان يفعله وشعوره في ذلك الوقت. ويسترجع ذلك في مكتبه بجامعة "كليرمونت" للدراسات العليا في جنوب كاليفورنيا حيث يقوم بالتدريس الآن، فيقول: "لقد كان شيئًا مهمًا، فأنت تحصل على صورة مفصلة عن الكيفية التي يحيا الناس بها حياتهم"، واعتمادًا على هذا

الاختبار، طور الرجل نظرية له أسماها "نمذجة التجربة". كان "سيكزينتميهالي" يرن بالبيجر على أشخاص مختلفين ثمانى مرات يوميًا على فترات غير منتظمة ويطلب منهم أن يسجلوا إجاباتهم عن عدة أسئلة قصيرة تدور عن الشيء الذي يفعلونه، ومع من يفعلونه، وكيف يصفون حالتهم الذهنية. فإذا وضعت

"خلال مسيرتي الرياضية، كان الهدف الإجمالي بالنسبة لي هو أن أكون أفضل مما كنت عليه في تلك اللحظة – سواء في الأسبوع القادم، أو الشهر القادم، أو السنة القادمة. إن تحسين الأداء كان هدفي. والميدالية ما هي إلا مكافأة نهائية على تحقيق هذا الهدف".

"سبيستيان كو"

عداء المسافات المتوسطة،

والحائز على ذهبيتين أولمبيتين

الفصل الخامس

مجموع هذه الإجابات على مدار سبعة أيام مع بعضها أصبح لديك منشور أو فيلم قصير عن هذه الإجابات. فإذا جمعت هذه الإجابات لعدة أفراد، تكوّن لديك أرشيف كامل بالتجربة الإنسانية.

ومن خلال هذه النتائج، بدأ "سيكزينتميهالي" إزاحة الطبقات التي كانت تخفى تجربة الهدف الذاتى. ولعل من المهم بالدرجة ذاتها، أنه استبدل بالكلمة اللاتينية الغريبة التي اختطها لنظريته كلمة إنجليزية وجد أن الناس يستخدمونها لوصف هذه اللحظات المثالية: وهى كلمة flow، ومعناها التدفق. إن التجارب الأرقى والأكثر إشباعاً فى حياة البشر هى تلك التي يشعرون فيها بحالة من التدفق، وتلك الحالة الذهنية التي لم يكن معترفاً بها فى السابق، والتي بدت غامضة ومفرطة، ظهر أنه كان من السهل تماماً فك طلاسمها وفهمها. فى حالة التدفق، تكون الأهداف واضحة. عليك أن تصل إلى قمة جبل، وأن ترمى بالكرة داخل الشبكة، أو تشكل الصلصال على النحو الصحيح تماماً. والتغذية الراجعة تكون فورية، فقمة الجبل إما أن تصبح أقرب أو أبعد، والكرة إما أن تتجه نحو هدفها أو تضل عنه، والإناء الصلصالى الذى تشكله إما أن يكون أملس أو مستويًا أو غير مستوٍ.

والأهم من ذلك، أنه فى حالة التدفق تكون العلاقة بين ما يجب على الفرد فعله وما يستطيع فعله علاقة مثالية. والتحدى ليس سهلاً تماماً، ولكنه لم يكن أيضاً غاية فى الصعوبة. فهو أبعد بخطوة أو اثنتين من مستوى قدراته الحالية، مما يوسع من قدرات الجسد والعقل على نحو يجعل الجهد المبذول هو المكافأة الأكثر إسماعاً وإشباعاً. وهذا التوازن يخلق درجة من التركيز والإشباع تفوق كثيراً ما يكون فى غير ذلك من التجارب اليومية الروتينية، وفى حالة التدفق، يعيش الناس اللحظة بعمق وينتابهم شعورٌ طاع بالسيطرة الكاملة، حتى إن شعورهم بالزمان والمكان وحتى الذات يتلاشى. وبالطبع، فإنهم يكونون فى حالة من الاستقلالية، ولكن الأكثر من ذلك هو أنهم ينخرطون فى العمل.

البراعة

إنهم كما يصفهم الشاعر "دبليو. إتش. أودين": "ينسون أنفسهم انشغالا بما يفعلون".

ربما كانت تلك الحالة الذهنية هي التي كان يبحث عنها ذلك الغلام ذو السنوات العشر أثناء اندفاع القطار عبر أوروبا. ربما كان الوصول لحالة التدفق، ليس للحظة بل كمنهج حياة – بقاء تلك "العينين الجميلتين على شاغلها" هو لتحقيق البراعة كطاه أو جراح أو موظف – كان فيها الإجابة عن مسعاه، فربما تكون تلك هي الطريقة التي ينبغي أن نحيا بها حياتنا.

أقوال ذهبية على سفينة شحن

| | |
|---|--|
| منذ سنين عديدة – لا يمكنه تذكر التاريخ بالضبط – وجهت الدعوة إلى "سيكزيتميهاى" إلى دافوس بسويسرا، وكان صاحب الدعوة هو "كلاوس سكواب"، الذى يدير الاجتماع السنوى المغلق لمجموعة القوة ، الدولية فى تلك المدينة، وقد انضم إليه فى الرحلة ثلاثة آخرون من أعضاء هيئة التدريس بجامعة شيكاغو – "جارى بيكر" و "جورج ستيجلر" و "ميلتون فريدمان" – وكلهم أساتذة اقتصاد، وكلهم حاصلون على جائزة نوبل، واجتمع الرجال الأربعة وصاحب الدعوة على العشاء ذات ليلة وفى نهاية الطعام، سأل "سكواب" الأساتذة عما يعتبرونه المسألة الأكثر أهمية فى الاقتصاد الحديث. | "إن الرغبة فى فعل شئ لأنك ترى أنه أكثر ما يشبعك وأكثر ما يثير تحديك، تستخرج أعلى درجات الإبداع، سواء كان ذلك فى الفن أو العلم أو الأعمال". |
|---|--|

"تريزا أماييل"

الأستاذة بجامعة هارفارد

الفصل الخامس

يستذكر "سيكزينتميهالى" القصة قائلاً: "لقد دهشت كثيراً عندما وجدت أن إجابات "بيكر" و "ستيجلر" و "فريدمان" انتهت لخلاصة واحدة بعبارات مختلفة، وهى "ثمة شىء ما ناقص"" وأنه مع القدرات التفسيرية الهائلة فى الاقتصاد، إلا أنه عجز عن تقديم بيانٍ واقعيٍّ بما فيه الكفاية عن السلوك البشرى، حتى فى مجال الأعمال.

ابتسم "سيكزينتميهالى" وأثنى على بصيرة زملائه. إن مفهوم التدفق الذى قدمه فى منتصف السبعينيات من القرن الماضى، لم يكن عنصر تغيير فورياً للحال الحاصل. لقد اكتسب بعض القوة الجاذبة عام ١٩٩٠ عندما كتب "سيكزينتميهالى" أول كتبه عن هذا الموضوع واكتسب مجموعة محدودة من المؤيدين فى عالم الأعمال، إلا أن وضع تلك الفكرة موضع التنفيذ فى عمليات حقيقية بمؤسسات حقيقية اتخذ مسار تطور أكثر بطئاً. ففى النهاية، لم يكن فى نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ مكان لفكرة من قبيل فكرة التدفق. إن نظام التشغيل المعتمد للنمط السلوكى "إكس" لا يعارض تبنى الأفراد لتحديات الأداء الأمثل فى الوظيفة، لكنه يفترض أن تلك اللحظات هى مجرد حوادث سعيدة عارضة، أكثر من كونها ظروفًا ضرورية لتقديم عمل أفضل.

لكن هذه النظرة النمطية بدأت فى التغير ببطء وإن كان البطء شديداً. فالبيانات عن انفصال العمال عن وظائفهم والوارد فى بداية هذا الفصل تظهر أن التكلفة – سواء فى الإشباع البشرى أو فى التعاضى المؤسسى – تكون باهظة عندما تكون بيئة العمل خالية من حالة التدفق. وهذا هو ما يدفع عدداً من الشركات إلى محاولة للقيام بالأمر على نحو مختلف. فكما تشير مجلة فاست كومبانى أن عدداً من الشركات – من بينها "مايكروسوفت" و "باتاجونيا" و "تويوتا" – قد أدركت أن خلق بيئة عمل تساعد على التدفق تساعد الأفراد على تحقيق البراعة هو إجراء يمكن أن يزيد من الإنتاجية والرضا الوظيفى.^١ على سبيل المثال، لقد استخدم "ستيفن فولك" – الذى يشغل منصب نائب الرئيس فى شركة "إريكسون" وهى شركة الاتصالات السويدية

البراعة

العلاقة – مبادئ التدفق لتسهيل الاندماج بين وحدات الأعمال بالشركة، لقد أقنع المديرين بأن يحددوا مهام عملهم بحيث يكون لدى الموظفين أهداف واضحة وطرق سريعة للحصول على التغذية الراجعة. وبدلاً من الالتقاء بالموظفين مع اتهاماتهم في لقاء مراجعة أداء سنوي واحد، فإن المديرين جلسوا مع الموظفين جلسات مواجهة ست مرات في السنة، تصل مدة كل منها غالباً إلى تسعين دقيقة، وذلك لمناقشة مستويات الانخراط في العمل والطريق نحو البراعة. وقد نجحت إستراتيجية العمل المعتمدة على التدفق حتى إن شركة "إريكسون" قامت بتطبيقها في مكاتبها بشتى أنحاء العالم. بعد هذا انتقل "فولك" إلى شركة "جرين جاركو" وهي شركة إمدادات وشحن عملاقة بالسويد، وهناك طور طريقة لتدريب المديرين على كيفية العمل بنمط التدفق. ثم طلب منهم أن يلتقوا بأطقم العمل التابعة لهم ليروا إن كانوا مرتبكين أو غير مرتبكين في العمل، وتعديل المهام المطلوبة بحيث تحقق حالة التدفق. وبعد عامين من إعادة الهيكلة الإدارية، عادت شركة "جرين جاركو" المملوكة للدولة إلى الربح للمرة الأولى منذ ١٢٥ سنة – وقد أكد كبار مديريها أهمية أسلوب التدفق باعتباره السبب الرئيسي في هذا النجاح.^٥

وبالإضافة إلى ذلك، فهناك دراسة أجريت على ١١٠٠٠ عالم ومهندس في مجال الصناعة ممن يعملون في الولايات المتحدة، تشير إلى أنهم وجدوا أن رغبتهم في خوض تحدٍّ ذهني – بمعنى الحاجة إلى البراعة والتمكن من شيء جديد وجذاب – كان هو المحفز الأكبر لزيادة الإنتاجية، فالعلماء الذين يحركهم محفز داخلي ينتجون عددًا أكبر من براءات الاختراع من أولئك الذين لا يحركهم سوى المال، حتى مع التحكم في حجم الجهد الذي تبذله كل مجموعة.^٦ (بمعنى أن مجموعة التحفيز الخارجي عملت بالقدر نفسه من الوقت والجهد الذي عمل به أصحابهم من أتباع النمط السلوكي "آي"، ولكن حجم إنجازهم كان أقل – ربما لأنهم بذلوا قدرًا أقل من وقت عملهم في حالة تدفق).

الفصل الخامس

وبعد ذلك يأتي "جينوفا تشين"، وهو مصمم ألعاب شاب، الذى وضع فى عام ٢٠٠٦ أطروحة الماجستير الخاصة به فى الفنون الجميلة عن "نظرية سيكزينتميهالى". ويرى "تشين" أن ألعاب الفيديو يمكن أن تكون الموفر الأنقى والخالص لتجارب التدفق، لكن هذا لأن العديد من الألعاب تقتضى قدرًا هائلًا من الالتزام. وقد سأل نفسه: لم لا يوفر تصميم أية لعبة الإحساس بالتدفق بالنسبة للاعب العادى؟ وباستخدام مشروعه البحثى كمعمل تجريبى له، صنع "تشين" لعبة يستخدم فيها اللاعبون فأرة الكمبيوتر لتوجيه مخلوق شبيه بالأميبا على ساحة محيط خيالى وهى تلتهم بنهم مخلوقات أخرى فيكبر حجمها قليلًا قليلًا. وفى الوقت الذى تتطلب فيه معظم الألعاب من لاعبيها بأن يتنقلوا عبر سلسلة معدة مسبقًا من المستويات المهازية، فإن "تشين" سمح لهم بتطوير واستكشاف أية طريقة يريدونها فى سبيل الفوز. وعلى خلاف بقية الألعاب التى ينهى الفشل فيها اللعبة، فإن لعبة "تشين" تدفع فقط باللاعب إلى مستوى يناسب قدراته بشكل أكبر. وقد أسمى "تشين" لعبته flow أو التدفق. وقد حققت اللعبة نجاحًا هائلًا. وقد مارس اللعبة على الإصدار المجانى منها على الإنترنت ثلاثة ملايين لاعب. (يمكنك أن تجد تلك اللعبة على الموقع <http://intihuatani.usc.edu/cloud/flowing/>)، أما الإصدار التجارى، الذى تم تصميمه لصالح مجموعة ألعاب بلاى ستيشن، فقد تم تنزيله من على الإنترنت أكثر من ٢٥٠٠٠٠ مرة وحصد قدرًا كبيرًا من الجوائز، وقد استخدم "تشين" تلك اللعبة لبدأ شركة خاصة به، والتى بنيت على أساس مبدأ التدفق ولعبة التدفق، وسريعًا ما فازت بعقد تطوير ثلاث ألعاب من شركة سونى، وهو شئ لم يسمع به من قبل لشركة مبتدئة يديرها مصمم ألعاب فى السادسة والعشرين من عمره.

إن شركة "جرين جاركو"، وشركة الألعاب، والشركات التى توظف علماء مخترعين تستخدم فى الأساس أسلوبين اثنين لا تتبعهما الشركات المنافسة الأقل فهمًا. الأول، هو أنها تعطى موظفيها ما أطلق عليه "مهام السهل الممتع"

البراعة

— وهى معضلات ليست بشديدة الصعوبة ولا بشديدة السهولة، فلا هى بالغة التعقيد ولا بالغة البساطة. فمن المصادر الرئيسية للإحباط فى بيئة العمل هو ذلك التناقض الدائم بين ما يجب على الناس فعله وما يمكنهم فعله، فعندما يفوق ما ينبغى عليهم فعله عن حدود إمكانياتهم، يكون التوتر هو النتيجة، وعندما يكون ما يجب فعله أدنى بكثير من قدراتهم على الفعل، تكون النتيجة هى الملل. (حتى إن "سيكزينتميهالى" سَمَّى كتابه الأولى عن تجارب الغاية الذاتية باسم *Beyond Boredom and Anxiety*). ولكن عندما يكون التناسب دقيقاً بين الأمرين، تكون النتائج مبهرة. وذلك هو جوهر التدفق. إن مهام السهل الممتنع تمنحنا التجربة القوية للمعيشة الكاملة، تجربة البقاء على حد السكين بين الإجادة والفشل — كما وصفها الرسام "فريتز سكولدر" بأنها "السير على الحبل بين المصادفة والنظام".

الحيلة الثانية التى تستخدمها المؤسسات الذكية لزيادة حالة التدفق فى العمل وزيادة فرص موظفيها فى تحقيق البراعة الكاملة هى أنها تقوم بتحفيز الجانب الإيجابى فى "تأثير سواير". تذكر من الفصل الثانى أن بالإمكان تحويل اللعب إلى عمل من خلال المكافآت الخارجية، لكن من الممكن أيضاً أن تسير بالأمر فى الاتجاه العكسى — فتحيل العمل إلى لعب. فبعض المهام فى العمل لا تمنح تلقائياً شحنات من التدفق، لكن يبقى علينا القيام بها. ولذا فإن الشركات الذكية هى التى تمنح موظفيها الحرية فى تناول أعمالهم على نحو يتيح قدرًا أكبر من التدفق للمهام الروتينية اليومية. وقد درس كل من "إيمى ريزنفسكى" و"جين ديتون" — وهما أستاذتان فى كلية إدارة الأعمال — هذه الظاهرة بين عمال النظافة فى المستشفيات والمرضى ومصففات الشعر. وقد وجدتا، مثلاً، أن بعضاً من طاقم النظافة فى المستشفيات، بدلاً من الالتزام بالحد الأدنى من المهمة الموكلة إليهم، فإنهم يتولون مهام جديدة — من الدردشة مع المرضى إلى العمل على تسهيل مهمة الممرضات. وإضافة هذه المهام الأكثر إشغالاً تزيد من حجم رضا عمال النظافة عن مهمتهم وتحسن من رؤيتهم لمهاراتهم، ومن خلال إعادة رسم صورة للأعمال التى يقومون بها،

الفصل الخامس

فإنهم يساعدون في جعل العمل شيئاً أكثر إمتاعاً وإشباعاً. وتقول "ريزنفيسكى" و "ديتون": "حتى في المهام الأقل في درجة الاستقلالية، يمكن للموظفين خلق أبعاد جديدة للبراعة".^٧

القوانين الثلاثة للبراعة

إن التدفق أمر أساسي في تحقيق البراعة؛ ولكن التدفق ليس ضماناً لتحقيق تلك البراعة – لأن المفهومين يشتغلان على أفقين مختلفين من الزمن. فأحدهما يحدث في لحظات، أما الآخر فيكشف عن وجوده في شهور، أو سنوات، أو ربما عقود. فأنا وأنت قد نبلغ حد التدفق صباح غدٍ – لكن أيّاً منا لن يصل إلى حالة الإجابة بين عشية وضحاها.

فكيف لنا إذن أن ندرج التدفق في إطار سعيينا نحو شيء يذهب بنا بعيداً ويحتاج إلى وقت أطول؟ ما الذي يمكننا فعله لننحو منحى البراعة، الذي هو أحد أهم عناصر النمط السلوكي "آي"، في مؤسساتنا وحياتنا؟ عدد قليل من علماء السلوك هم من قدموا إجابات مبدئية عن هذه الأسئلة، وأظهرت استنتاجاتهم أن البراعة ترتبط بثلاثة قوانين قد تكون غريبة نوعاً ما.

البراعة عبارة عن طريقة تفكير

كما هي الحال مع أمور كثيرة في حياتنا، فإن السعي لتحقيق البراعة مسألة متعلقة بكاملها بالعقل. هذا على الأقل ما هو اكتشفته "كارول دويك". كانت "دويك" – وهي أستاذة لعلم النفس في جامعة ستانفورد – تدرس التحفيز والإنجاز لدى الأطفال والمراهقين الصغار على مدى ما يقرب من

البراعة

"حدد لنفسك ما ترغب حقًا في أن تبرع فيه، واعلم أنك لن تشعر بالرضا أبدًا حتى تحقق ذلك، وتقبل هذه الحقيقة بصدق رجب".

"روبرت بي ريتش"
وزير العمل الأمريكي الأسبق

أربعين سنة، مما جمع لها قدرًا هائلًا من البحث الجاد والخبرة مما جعلها نجمة كبرى في علم السلوك المعاصر. الخلاصة المميزة لـ "دويك" هي أن ما يؤمن به الناس هو ما يشكل إنجازهم. إن اعتقادنا بشأن أنفسنا وبشأن طبيعة قدراتنا

— أو ما نطلق عليه "النظريات الذاتية" — هو الذي يقرر الكيفية التي نفسر بها خبراتنا وتجاربنا ويمكن أن يضع الحدود لما يمكننا إنجازه، ورغم أن جل بحثها كان عن معارف تتعلق "بالذكاء"، فإن ما وصلت إليه ينطبق بالقدر نفسه على معظم القدرات البشرية. وهي تلخص القانون الأول للبراعة فتقول:

البراعة هي طريقة تفكير.

ووفقًا لـ "دويك"، يمكن أن يحتفظ الناس بنظرتين مختلفتين عن مستوى ذكائهم. هؤلاء الذين لديهم "نظرية الكيان" يؤمنون بأن الذكاء مجرد كيان. إنه كم موجود لدينا، وهو قدر محدود لا يمكننا الزيادة فيه، وأولئك الذين يؤمنون بنظرية "الإضافة" يرون رؤية مختلفة لذلك. فهم يرون أنه مع إمكانية التفاوت بين حجم ذكاء شخص وآخر، فإنه شيء — يمكننا في النهاية مع بعض الجهد — أن نزيد عليه. وبالمقارنة بالصفات العضوية، اعتبر العلماء المتبنون لنظرية الإضافة أن الذكاء مثل القوة البدنية. (إن أردت أن تكون أقوى بدنيًا فعليك التدريب على رفع الأثقال الحديدية)، أما واضعو نظرية الكم المحدود فقد شبهوه بالطول. (إذا أردت أن تصبح أكثر طولًا، فلن تجد لذلك سبيلًا).*

* في كتابها الصادر في عام ٢٠٠٦ بعنوان *Mindset: The New Psychology of Success*، والذي أدرجته في جزء مجموعة أدوات النمط السلوكي "آي"، تشير "دويك" إلى هذين الرأيين باسم "طريقة التفكير الثابتة" و "طريقة التفكير المتطورة".

الفصل الخامس

فإن كنت تؤمن بأن الذكاء كم محدد، إذن فإن أية مواجهة ذهنية أو مهنية ستصبح مقياسًا لحجم ما تملك من الذكاء. وإن كنت ترى أن الذكاء شيء يمكنك زيادته، فإن القدر نفسه من المواجهات سيصبح فرصًا لإمكانية الزيادة. من وجهة النظر الأولى، يكون الذكاء أمرًا يمكنك إبرازه، ومن الوجهة الأخرى، يكون شيئًا يمكنك تطويره.

هاتان النظريتان الذاتيتان تقودان إلى دربين مختلفين تمامًا – أحدهما يتجه بنا نحو البراعة والآخر لا يؤدي لذلك، انظر إلى الأهداف مثلًا. تقول "دويك" إنها تأتي في شكلين مختلفين – أهداف الأداء وأهداف التعلم. فالحصول على امتياز في دروس اللغة الفرنسية هو هدف أداء، أما القدرة على التحدث باللغة الإنجليزية هو هدف تعلم. تقول "دويك": "إن كلا الهدفين شائع وعام بين الناس جميعًا، وكلاهما يشجع الهمة إلى الإنجاز".^١ لكن واحدًا منهما فقط هو ما يقود إلى البراعة. وفي عديد من الدراسات، وجدت "دويك" أن إعطاء الأطفال هدفًا خاصًا بالأداء (مثل، الحصول على درجة عالية في أحد الاختبارات) يأتي بنتائج فعالة بالنسبة للمشكلات المباشرة نسبيًا لكنه غالبًا ما يحد قدرة الطلاب على تطبيق المفاهيم النظرية على مواقف جديدة. فمثلًا، في إحدى الدراسات، طلبت "دويك" من أحد زملائها بتحديد مجموعة مبادئ علمية يقوم بتعلمها مجموعة من طلاب الصف الأول الثانوي، محددة لنصف هؤلاء الطلاب هدفًا أدائيًا ونصفهم الآخر هدفًا تعليميًا، وبعد أن أعلنت المجموعتان استيعابهما للمادة الدراسية المحددة، طلب الباحثان من الطلاب تطبيق هذه المعرفة النظرية على مجموعة جديدة من المشكلات، تتعلق بما درسوه لكنه لا ينطبق عليه تمامًا، فالطلاب الذين حُدِّت لهم أهداف تعليمية أحرزوا درجات أكبر فيما يتعلق بالحلول الخلاقة. كما أنهم قضوا وقتًا أكبر وجربوا عددًا أكبر من الحلول. وكتبت "دويك" تقول: "مع تحديد هدف معرفي تعليمي، ليس على الطلاب أن يشعروا بأنهم مهرة في شيء معين حتى يواصلوا

متابعة العمل والتجريب، فهدفهم فى النهاية هو التعلم وليس إثبات الذكاء".^١ بالتأكيد، تقود النظريتان الذاتيتان إلى رؤيتين مختلفتين تمامًا للجهد. فبالنسبة لأتباع نظرية الإضافة، يعتبر بذل الجهد أمرًا إيجابيًا؛ لأن القدرة فى عرف هؤلاء أمر يمكن توسعته والزيادة فيه، فإنهم يعملون بجهد كبير كسبيل للتحسن. وعلى النقيض، كما تقول "دويك" فإن: "نظرية الكم المحدد... هى نظام يستلزم وصفة معينة لتحقيق النجاحات السهلة". وبهذا الفهم، إن كان عليك أن تعمل بجهد كبير، فهذا يعنى أنك لست بارعًا بما يكفى، ومن ثم فإن الناس يختارون الأهداف السهلة، والتى حين يتم إنجازها، فهى تؤكد حجم قدراتهم الموجود فعليًا ولكن الإنجاز لا يفعل شيئًا لزيادتها. وبشكل ما، فإن أصحاب نظرية الكم المحدد يريدون أن يبدووا وكأنهم متقنون دون أن يبذلوا الجهد المطلوب لتحقيق البراعة.

وأخيرًا، فإن هذين النمطين من التفكير يحفزان على إبراز استجابات متناقضة تمامًا — إحداها تطلق عليها دويك "عديمة الجدوى" والأخرى تسميها "السعى للبراعة"، وفى دراسة على طلاب الصفين الخامس والسادس بالمدارس الأمريكية، أعطت "دويك" الطلاب ثمانى مسائل معرفية يمكنهم حلها، وأتبعتها بأربع مسائل لا يمكن حلها (لأنها أكثر تقدمًا بكثير على مستواهم فى هذه السن). بالنسبة للطلاب الذى يتبعون فكرة ثبات القدرة العقلية عند حد محدد استسلموا سريعًا أمام المسائل الصعبة وألقوا اللوم على (قلة) ذكائهم فى مواجهة تلك الصعوبات، أما الطلاب الذين يؤمنون بالقدرة الذهنية القابلة للزيادة فقد ثابروا على العمل رغم الصعوبة وأبرزوا طرقًا أكثر إبداعًا فى إيجاد الحلول. فعلى أى شىء ألقى هؤلاء الطلاب اللوم فى صعوبة المسائل المعروضة؟ الإجابة — التى ربما تدهشك — هى أنهم "لم يلقوا باللوم على شىء أبدًا"، كما تقول "دويك". فقد أدرك الصغار أن الانتكاسات هى أمر محتوم على طريق الامتياز وأن هذه العقبات ربما تصبح نقاط ضوء على طول الرحلة.

الفصل الخامس

إن رؤى "دويك" تشير بجلاء إلى الفوارق السلوكية التي تميز نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ عن نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠، فالنمط السلوكي "إكس" غالباً ما يتمسك بنظرية الكم المحدد للذكاء، ويفضل الأهداف الأدائية على الأهداف المعرفية، ويتغافل عن بذل الجهد تعذراً بالضعف، أما النمط السلوكي "آي" فيتبع نظرية الزيادة في الذكاء، ويفضل الأهداف المعرفية على الأهداف الأدائية، ويرحب بالجهد كسبيل لتحسين القدرة. وانطلاقاً من القاعدة الذهنية الأولى يجعل تحقيق البراعة أمراً مستحيلاً، واتباعك للأولى يجعل تحقيقك لها حتمياً.

البراعة ألم

كل صيف، يصل ما يقارب ألفاً ومائة أمريكي بين رجل وامرأة إلى الأكاديمية العسكرية في ويست بوينت لبدء أربع سنوات من الدراسة وأخذ أمانتهم في "الخط الرمادي الطويل" الساحر. لكن قبل أن يدخل أي منهم غرف الدراسة، يخوضون

"حاول أن تختار تخصصاً تستمتع به ولو حتى بأكثر اجزائه مللاً وصعوبة، وعندئذ ستصبح سعيداً دائماً".

"ويل شورتز"
خبير طول البازل

جميعاً سبعة أسابيع من التدريب العسكري الأساسي – والذي يعرف باسم "بيست باراكس"، ومع نهاية فصل الصيف، يسقط واحد من كل عشرين من هؤلاء الشباب الموهوبين المجتهدين. وقد أرادت مجموعة من العلماء – اثنان من ويست بوينت، وواحد من جامعة بنسلفانيا، ورابع من جامعة ميتشيجان – أن يعرفوا السبب الذي يجعل بعضاً من الطلاب يكملون طريقهم إلى تحصيل

البراعة

درجة الامتياز فى العلوم العسكرية بينما يخرج غيرهم من أول منفذ للخروج.
فهل كان السبب يقف عند القوة البدنية؟ أم القدرة الرياضية؟ أم القدرة
الذهنية؟ أم القدرة على القيادة؟ أم حسن الانقياد؟
ليس السبب شيئاً مما سبق. لقد وجد الباحثون أن الدافع الأول للنجاح
هو التقديرات المتوقعة للطلاب فى خاصية ليست بذهنية وليست ببدنية تسمى
"الثبات" – وهى تعرف بأنها "المثابرة والرغبة فى تحقيق الأهداف طويلة
المدى".^{١١} إن تجربة ضباط التدريب العسكرى هنا تؤكد قانون البراعة الثانى:
البراعة ألم.

وعلى قدر روعة التدفق، فإن الطريق نحو تحقيق البراعة – أن تكون أكثر
إجادة لشيء تهتم به – ليس طريقاً مزداناً بالأزهار ومحاطاً بقوس قزح. فلو
كان كذلك، لخاض معظمنا هذا الدرب. فتحصيل البراعة شيء مؤلم. أحياناً –
أحياناً كثيرة – لا يكون الأمر مسلياً كثيراً. وهذا هو الدرس الذى نستخلصه من
عمل عالم النفس "أندريس إريكسون"، الذى قدم بحثه الرائد فى الأداء نظرية
جديدة فى تعزيز البراعة. فقد صور الأمر بقوله: "إن العديد من الصفات
التي طالما اعتبرت انعكاساً لموهبة ذاتية، هى فى الأساس نتيجة ممارسة مكثفة
لعشر سنوات على الأقل".^{١٢} فالبراعة – فى الرياضة، وفى الموسيقى، وفى
التجارة – تتطلب بذلاً للجهد يكون (جهداً صعباً، ومؤلماً، وجهيداً، ومنهكاً)
على مدى فترة طويلة (ليس لأسبوع، أو شهر، بل لعشر سنين).^{١٣} وقد أشار عالم
الاجتماع "دانيال تشامبليس" إلى ذلك بأنه "قلة الاهتمام بالامتياز". وكما هى
الحال مع "إريكسون"، اكتشف "تشامبليس" فى دراسة دامت ثلاث سنوات
على سباحين أولمبيين – أن أكثر المجيدين منهم هم أكثرهم بذلاً للوقت
والجهد فى القيام بالتدريبات الطبيعية التى تؤهلهم للسباقات.^{١٤} وهو الأمر
ذاته، فى دراسة أخرى، حين وجد الباحثون فى مجال "الثبات" فى أكاديمية
ويست بوينت، أن الثبات – وليس معدل الذكاء – هو المؤشر الأكثر دقة لطلاب
الدرجة الجامعية. ويشرحون الأمر بالقول: "مع أن العمل بشكل أكثر جدية هو

الفصل الخامس

أمر يسهل فهمه واستيعابه، فإن العمل لوقت أطول دون تغيير فى الأهداف قد يكون أمرًا أقل قبولًا... فى أى مجال يكون الثبات فى ذات الأهمية التى للموهبة فى تحقيق الإنجاز العالى".^{١٤}

والتدفق هنا يدخل إلى الصورة من جهتين. إذا كان الناس على وعى بما يدخل بهم حالة التدفق، فسيكون لديهم فكرة أوضح عما ينبغي عليهم تكريس وقتهم وجهدهم فيه حتى يصلوا إلى درجة البراعة، وتلك اللحظات من التدفق التى يعيشها الناس فى طريقهم نحو تحقيق البراعة هى التى تساعدكم فى الأجزاء الصعبة من الطريق. لكن فى النهاية، غالباً ما تتضمن البراعة الكثير من العمل وإظهار بعض التحسن، وربما مع بعض لحظات التدفق تحقق بعض الاندفاع، ثم تحرز قليلاً من التقدم، ومن ثم العمل الجهد مرة أخرى على هذا المستوى الأعلى قليلاً من السابق. فالأمر مرهق حقاً. لكن هذا ليس المشكلة، بل هو الحل.

وكما تقول "كارول دويك": "إن الجهد هو من بين الأشياء التى تمنح الحياة قيمتها. إن الجهد يعنى أنك تهتم لأمر ما، وأن شيئاً ما يعنى أهمية بالنسبة لك وأنت على استعداد للعمل من أجله. فإنه لم يكن للوجود قيمة لو أنك لم تكن مستعداً لتقدير قيمة الأشياء وملتزماً بالعمل على تحقيقها".^{١٥}

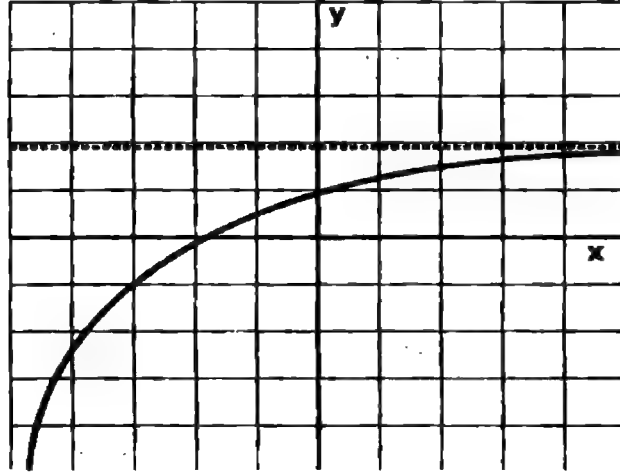
وهناك علامة آخر لا يحمل درجة الدكتوراه، لكنه يحمل نجمة ممر مشاهير لاعبي كرة السلة فى سبرينجفيلد، بولاية ماساشوستس، قال ما يشبه ذلك، إنه "يوليوس إيفرتنج"، الذى قال ذات مرة: "أن تكون محترفاً يعنى أن تفعل ما تحب فى الأيام التى لا تشعر بأنك تحب فعلها فيها".^{١٦}

البراعة خط متقارب

لكي تفهم القانون الأخير للبراعة، عليك أن تكون على دراية ببعض الجبر، وقليلًا من تاريخ الفن.

البراعة

من الجبر، لعلك تدرس مفهوم الخط المتقارب. فإن لم تكن تتذكر، لعلك تميزه من خلال الرسم التالى. إن الخط المتقارب (وهو فى هذه الحالة خط متقارب أفقى) هو خط مستقيم يقترب منحنياً لكنه لا يصل أبداً.



أما من التاريخ، فلعلك تذكر الفنان "بول سيزان"، الرسام الفرنسى فى القرن التاسع عشر. ليس عليك أن تتذكر الكثير عنه – فقط هو قنّان كان من الأهمية بحيث كان النقاد والعلماء يكتبون عن فنه. أكثر أعمال "سيزان" بقاء هى الأعمال التى أبدعها فى آخر أيامه. والسبب فى ذلك كما رآه عالم الاقتصاد بجامعة شيكاغو، "ديفيد جالنتسون" – الذى درس السير المهنية للفنانين – كان أن "سيزان" حاول بشكل غير محدود أن يبدع أفضل أعماله. وبالنسبة لـ "سيزان"، كتب أحد النقاد قائلاً:

إن الشكل النهائى للعمل الفنى لم يكن أبداً ليتبدى له من مجرد نظرة خاطفة؛ لكنه كان يتناول العمل بتدابير لا نهائية، ثم يلاحقها أينما كانت، من وجهة نظر، ثم من وجهة نظر أخرى... فبالنسبة له كان تركيب العمل خطأً متقارباً كان يوماً يقاربه لكنه أبداً لم يصل إليه.^{١٧}

تلك هى طبيعة البراعة: فالبراعة خط متقارب.

الفصل الخامس

يمكنك الاقتراب منه، يمكنك أن تستهدفه، يمكن أن تصبح قريباً منه حقاً. لكن تماماً كما هي الحال مع "سيزان"، لا يمكنك قط أن تلمسه. فمن المستحيل أن تحوز البراعة على نحو كامل تماماً. وقد قال "تايجر وودز" – الذى ربما يعتبر أفضل لاعب جولف على الإطلاق – بوضوح إن بإمكانه، بل لا بد عليه أن يكون أفضل. وهو يقول ذلك منذ أن كان هاوياً. وسيبقى يقولها بعد أن يحقق أفضل مباراة له أوفى نهاية أفضل موسم له. إنه يستهدف البراعة. وهذا معلوم تماماً. لكن ما لا يعلمه الكثيرون أنه يدرك أنه لن يبلغ تمامها أبداً. فهي تحوم دوماً فوق نطاق قدرته.

ويعتبر خط البراعة المتقارب مصدراً للإحباط. فلماذا تقترب من شيء لن يمكن الوصول إليه أبداً؟ لكنه كذلك مصدر جاذبية. فلماذا لا أسعى للوصول إليها؟ فالمتعة فى السعى لها وليس فى إدراكها. وفى النهاية، فإن البراعة تغرى لأنها تراوغ.

أوكسجين الروح

لقد تم تعريف الأشخاص للإشارات التحذيرية لـ "خلل القلق المعمم"، وهو مرض عقلى يصيب بالكاد ٣٪ من الأشخاص البالغين، ووفقاً لما يورده الكتيب التشخيصى والإحصائى للأمراض العقلية، فإن وجود أية ثلاثة أعراض من الأعراض الستة التالية يشير إلى ما يمكن أن يكون مشكلة خطيرة:

- الضجر أو الشعور بالتوتر أو العصبية.
- الشعور بالإرهاق سريعاً.
- صعوبة التركيز أو الانغلاق الذهني.
- التهيج.

البراعة

- التوتر العضلى.
- اضطراب النوم.

هؤلاء الرجال والنساء الذين يظهرون هذه الأعراض هم حالات نموذجية. فأحدهم كان فى السابق يسير فى حياته باتزان كبير، وهو الآن يشعر "بالتوتر، ومزيد من العدوانية، والفضب، والتوتر". وأشار آخر إلى أنه "أكثر تهيجًا، وقلقًا" ويعانى من "التركيز قصير المدى"، وهناك من كتب هذا التوصيف الذاتى لحالته: "نوم سيئ وفتور ومزيد من العصبية ومزيد من الحذر" وهناك بعض الأشخاص كان يخشى من أنه قد يصاب بانتيار عصبى. وكان مزاج أحد الأشخاص متعكرًا لدرجة أنه – وبدون قصد – اصطدم فى سيره بالحائط وكسر نظارته.

فهل حان الوقت للتوجه للطبيب النفسى أو تناول مضادات القلق؟ كلا. بل هو الوقت لكى يسمح الناس للتدفق بالعودة إلى حياتهم. فى بداية السبعينيات من القرن الماضى، أجرى "سيكزينتميهالى" تجربة طلب فيها من الناس أن يسجلوا كل شىء حدث فى حياتهم لا يرونه "غير فعال" – بمعنى، الأشياء الصغيرة التى فعلوها ليس لإجبار معين وليس لإنجاز هدف محدد، لكن لأنهم كانوا يستمتعون بفعلها. وبعد ذلك أصدر القائمة التالية من التعليمات:

البداية (صباح اليوم المستهدف)، عندما تستيقظ من النوم وحتى الساعة التاسعة مساءً، نريدك أن تتصرف بشكل طبيعى، فتفعل كل الأشياء التى عليك فعلها، لكن تمتع تمامًا عن فعل كل شىء يعتبر "لعبًا" أو "غير فعال".

بعبارة أخرى، فإنه قد قام مع فريق بحثه بتوجيه المشاركين نحو إخلاء حياتهم من التدفق، فالأشخاص الذين يحبون جوانب معينة من عملهم كان

الفصل الخامس

عليهم أن يتحاشوا أى مواقف قد تثير لديهم الشعور بالاستمتاع، فالأشخاص الذين ينتشون بالممارسة الرياضية الجادة عليهم أن يبقوا قعودًا. والمرأة التى تستمتع بغسيل الأطباق لأن ذلك يوفر لها شيئاً مفيداً لتفعله - بالتوازي مع وقت تعيش فيه مع خيالها دون إحساس بالذنب - لا ينبغي أن تغسل الأطباق إلا للضرورة القصوى.

وكانت النتائج فورية، ففى نهاية أول يوم، لاحظ المشاركون "بلادة ظاهرة فى سلوكهم". لقد بدأوا يشكون من الصداع، وأشار معظمهم إلى أنهم بدأوا يواجهون صعوبة فى التركيز، مع "التفكير فى مسارات دائرية لا تنتمى إلى أى جهة". وشعر بعضهم بغلبة النوم عليه، فى حين شعر الآخرون بتوتر شديد منهم من النوم، وقد كتب "سيكزينتميهالى" قائلاً: "بعد يومين فقط من الحرمان... ازداد التدهور المزاجى بشكل كبير حتى أصبح مد فترة التجربة أمراً غير محبذ".^{١٨}

يومان فقط. ثمان وأربعون ساعة من منع التدفق عن حياة الناس دفعهم إلى حالة تقترب فى ظواهرها كثيراً من أعراض مرض عقلى خطير. إن التجربة تقول بأن التدفق، أو الإحساس العميق بالانخراط الذى يدعو له نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠، ليس مجرد رفاهية، بل هو ضرورة نحتاج إليها لكى نظل على قيد الحياة. إنه أوكسجين الأرواح.

ومن بين أكثر اكتشافات "سيكزينتميهالى" إثارة هو أن الناس أقرب للوصول إلى حالة التدفق هذه فى العمل منهم إليها فى الفراغ. إن العمل غالباً ما يتضمن تجارب الإشباع الذاتى الأخرى: الأهداف الواضحة، والتغذية الراجعة الفورية، والتحديات التى تناسب القدرات، وعندما يكون الأمر كذلك، فإننا لا نستمتع بالعمل فحسب، لكننا نكون أكثر إتقاناً له أيضاً. من ثم فإنه من الغريب فعلاً أن تتهاون المؤسسات فى وجود بيئات عمل تحرم عدداً كبيراً من الناس من تلك التجارب. فمن خلال عرض مزيد من مهام السهل الممتنع، ومن خلال التطلع

البراعة

لإطلاق الجانب الإيجابي من "تأثير سواير"، يمكن للمؤسسات أن تدعم رؤيتها وأن تثرى حياة موظفيها.

لقد أدرك "سيكزينتميهالى" هذه الحقيقة الجوهرية منذ ما يزيد على ثلاثين سنة مضت، عندما كتب: "لم يعد هناك مبرر للاعتقاد بأن "اللعب" هو فقط ما يمكننا الاستمتاع به، بينما العمل الجاد فى الحياة لا بد أن ينظر له باعتباره عبئاً ثقيلاً. فبمجرد أن ندرك أن الحدود بين العمل واللعب هى حدود مصطنعة، فإن بإمكاننا السيطرة على الأمور وبدء المهمة الصعبة بجعل الحياة أكثر إنعاشاً".^{١٠}

ولكننا إن بحثنا عن مرشد فى كيفية القيام بهذا على النحو الصائب " فى جعل البراعة مبدأ حياة لنا – فإن نماذج الاقتداء الأفضل بالنسبة لنا لن تكون غالباً فى الجلوس حول طاولة مجلس الإدارة أو العمل بمكتب فى الردهة.

على مائدة غداء، تحدثت مع "سيكزينتميهالى" عن الأطفال. فحياة أى طفل صغير تتفجر بتجارب الإشباع الذاتى، فالأطفال ينتقلون من لحظة تدفق إلى أخرى، يملؤهم شعور بالفرح، متسلحين بعقلية الإمكانية، ويعملون بدأب طالب فى السنة الأولى فى أكاديمية ويست بوينت العسكرية. فهم يستخدمون عقولهم وأجسادهم فى الاستكشاف والحصول على التغذية الراجعة من البيئة المحيطة بهم فى سعى لا نهائى نحو البراعة.

بعد ذلك – وفى مرحلة ما من حياتهم – يتوقفون عن ذلك. فماذا يحدث؟

يقول "سيكزينتميهالى": "إنك تبدأ فى الخجل مما تفعله باعتباره عبئاً طفولياً".

فيا له من خطأ. ربما أكون أنا وأنت – وكل البالغين الذين هم فى موضع مسئولية – هم غير الناضجين فى حقيقة الأمر. وهذا يعود لتجربة "سيكزينتميهالى" على القطار، وهو يتساءل عن السر وراء إدارة الكبار للأمور

الفصل الخامس

بهذا القدر من سوء. ربما تكون ظروفنا أقل مأساوية، لكن الملاحظة تبقى
سديدة. فعندما ينفردون بأشياءهم الخاصة – يقول "سيكزينتميهالى" –
يسعى الأطفال نحو حالة من التدفق بفعل حتمية القانون الطبيعي. علينا أن
نحذو حذوهم.

الفصل ٦

التصميم

إننا نعرف من علماء الإحصاء أن التركيبة السكانية قدر مقسوم، ونعرف من فرقة "ذا رولنج ستونز" أن المرء لا يمكنه الحصول على كل ما يريد، وما لا نعرفه هو ما قد يحدث عندما يجتمع هذان المبدآن القديريان معًا، ويتناولان معًا بعض الشراب، ويتعرفان على بعضهما بمزيد من التفصيل.

لكننا على وشك أن نعرف.

في العام ٢٠٠٦، بلغ أول أفراد جيل الطفرة السكانية (التي أعقبت الحرب العالمية الثانية) سن الستين. وفي حفلات أعياد الميلاد مع تقدم العمر، يتوقف الناس عادة، ويتأملون، ويقيمون حياتهم. ولقد اكتشفت أن جيل الطفرة السكانية في الولايات المتحدة وفي غيرها، عندما وصل إلى هذه المرحلة السنوية كان لهم جميعًا رد فعل واحد من ثلاث مراحل.

فى المرحلة الأولى، يتساءلون فى ذهول: "كيف بلغت الستين؟" فعندما ينقر عداد حياتهم صفر الستين، غالباً ما يكون الناس مذهولين ويعانون بعض القلق. فيقولون لأنفسهم، الستين تعنى الهرم. فيحسبون لحظات الندم فى حياتهم ويواجهون الحقيقة بأن "ميك كريجر" ورفاقه كانوا مصيبين عندما قالوا إنه لا أحد يحصل دومًا على ما يريد.

ولكن بعد ذلك، تأتى المرحلة الثانية. فى الماضى القريب، كان من يصل بسنه إلى الستين فكان هذا يعنى أنه قد أصبح عجوزًا جدًّا. لكن مع بداية القرن الحادى والعشرين، أصبح كل منا يمتلك صحة تكفى ليحيا لسته عقود وهو فى الغالب سليم صحيًّا لأن يعمر أطول من ذلك قليلًا، ووفقًا لبيانات الأمم المتحدة، فإن الذى بلغ الستين فى الولايات المتحدة من الرجال مرشحون لأن يعيشوا لأكثر من عشرين سنة تالية؛ وكل أمريكية بلغت الستين فربما تكون مرشحة لتحيا لربع قرن إضافى. وفى اليابان، فإن من يصل إلى الستين هو مرشح ليشهد عيد ميلاده الثانى والثمانين، وربما تصل النساء إلى الثمانية والثمانين وتطبق الحال ذاتها فى كثير من البلدان المتقدمة. ففى فرنسا وسويسرا وكندا، وغيرها من البلدان، لو أنك بلغت الستين، فأنت أقرب إلى مواصلة العمر حتى الثمانين.^١ ومع إدراك هذه الحقيقة، تأتى تهيدة ارتياح طويلة من أى فرد من أفراد جيل الطفرة السكانية فى تورنتو أو ألاسكا ويقول: "يا إلهى، لا يزال لدى عقدان آخران لأعيشهما".

لكن هذا الارتياح سرعان ما يتلاشى – لأنه بمجرد أن تنتهى تلك التهيدة، يدخل الناس المرحلة الثالثة. فعندما يدركون إمكانية امتداد حياتهم لخمس وعشرين سنة أخرى، يتذكر هؤلاء الستينيون الخمس والعشرين السنة الماضية – أى عندما كانوا فى الخامسة والثلاثين، وعندها يسقط عليهم خاطر مفاجئ. ويقولون: "ويحى، لقد مرت تلك التسعون سريعًا جدًّا، فهل ستمضى السنوات الخمس والعشرون التالية بذات القدر من السرعة؟ فإن كان الأمر كذلك،

التصميم

فمتى سأقوم بعمل أهتم بالقيام به؟ متى سأعيش أفضل لحظات حياتي؟ متى سأحدث نصيبى من الفارق فى هذا العالم؟".

هذه الأسئلة التى تتطاير حول طاولة مطبخ أى شخص ستينى حول العالم، ربما تبدو مبالغة فى الانفعال، لكنها الآن تطرح على نحو لم يسبق له مثيل فى التاريخ الإنسانى كله. تأمل الآتى: إن مواليد الطفرة السكانية هم الآن أكبر مجموعة ديموغرافية فى معظم البلدان الغربية، وهى الحال كذلك فى اليابان، وأستراليا، ونيوزيلندا، ووفقاً لمكتب الإحصاء الأمريكى، فإن الولايات المتحدة بمفردها تضم ما يقارب ٧٨ مليوناً من أبناء جيل الطفرة السكانية الذين بلغوا الستين – بمعنى أنه فى كل عام يصل ما يزيد على أربعة ملايين أمريكى إلى هذه السن التى يقف عندها الناس بحثاً فى أنفسهم وتأملاً فى حياتهم.^٢ وهو ما يعنى أن يصل ١١٠٠٠ شخص لهذه السن فى كل يوم و٤٥٠ منهم فى كل ساعة.

بعبارة أخرى، فى أمريكا وحدها، يصل مائة من أبناء جيل الطفرة السكانية إلى سن الستين كل ثلاث عشرة دقيقة.

فى كل ثلاث عشرة دقيقة يبدأ مائة شخص آخرون – من أعضاء أكثر الأجيال ثراء وأفضلها تعلماً فى تاريخ البشرية كلها – فى تدبر قناعاتهم الأخلاقية وطرح أسئلة عميقة حول القيمة، والمعنى، وعما يريدونه حقاً فى الحياة.

مائة شخص كل ثلاث عشرة دقيقة، من كل ساعة، من كل يوم، حتى عام ٢٠٢٤.

عندما تتلاقى الجبهة الباردة للديموغرافيا مع الجبهة الساخنة للأحلام غير المتحققة، تكون النتيجة هبوب عاصفة التصميم التى لم ير العالم لها مثيلاً من قبل.

حافز التصميم

إن الدعامتين الأوليين للنمط السلوكي "أى" - الاستقلالية والبراعة - ضروريتان جدًّا، لكننا من أجل تحقيق اتزان أفضل، فإننا نحتاج إلى دعامة ثالثة - التصميم، والذي يخلق منطلقًا للثنتين الأوليين، فأصحاب الاستقلالية يعملون سعيًا وراء البراعة فى الأداء على مستويات عالية للغاية. لكن أولئك الذين يقرنون ذلك بأن يكونوا فى خدمة غاية أعظم يمكنهم تحقيق ما هو أكثر. أكثر الناس تحفيزًا - ناهيك عن أولئك الذين هم أغزر إنتاجًا ورضا - يربطون رغباتهم بقضية أكبر من ذواتهم.

ولكن نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ لا يمكنه تمييز التصميم باعتباره محفزًا، ونظام تشغيل النمط السلوكي "إكس" لا ينكر هذا المفهوم، فإنه يهبط به درجة إلى مستوى الإضافة

التكميلية - مكمل لطيف يمكنك الأخذ به إن أردت، طالما أنه لا يعترض سبيل العناصر الأكثر أهمية. إلا أنه باتباع وجهة النظر هذه، فإن نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ يتجاهل جزءًا كبيرًا من تكويننا، فممنذ اللحظة التى يحرق فيها البشر إلى السماء لأول مرة، متأملين موقعهم من هذه الدنيا، محاولين

صنع شيء يجعل عالمهم عالمًا أفضل ويخلد لهم حياتهم، يبدأ البشر سعيهم وراء الغاية. وقد قال لى عالم النفس "ميهالى سيكزىنتميهالى" فى إحدى المقابلات: "إن التصميم يزودنا بطاقة تفعيل الحياة. وأنا أعتقد أن التطور

"إننى أعتقد اعتقادًا جازمًا بأن نمطًا جديدًا من الرأسمالية بدأ يظهر للوجود. كل أصحاب المصالح (من عملاء، وموظفين، وحملة أسهم، والمجتمع الأكبر) يريدون أن يكون لأعمالهم غاية أكبر من مجرد المنتج الذى ينتجونه".

"ماتس ليدرهاوسن"
مستثمر ومدير تنفيذي
سابق بشركة ماكдонаلدز

التصميم

كان له يد في اختيار البشر الذين توفر لديهم إحساس بالعمل لصالح ما يجاوز ذواتهم".

ويسمى نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ لاستعادة وتحسين تلك الصفة التي تميز الحالة البشرية، فإن مواليد جيل الطفرة السكانية حول العالم – بسبب هذه المرحلة من حياتهم وحجم أعدادهم – يحاولون دفع التصميم إلى قلب ثقافة العمل المعاصرة. واستجابة لذلك، فإن عالم الأعمال بدأ يعيد التفكير في قيمة التصميم في كل ما يفعله، ويقول الخبير الإستراتيجي (وأحد مواليد جيل الطفرة السكانية) "جاري هامل"^٢: "باعتباره محفزاً عاطفياً، فإن هدف تعظيم الثروة يعجز وحده عن تحريك الطاقات البشرية". إن تلك المستويات المتهاوية من الانفصال الذهني لدى العمال الذي وضحته في الفصل السابق كانت لها رفقة موازية بدأت الشركات للتو تميزها: التزايد الحاد المساوي في الرغبة للعمل التطوعي، خاصة في الولايات المتحدة. هذان الخطان المتعاكسان – انخفاض مستوى الانخراط المرتبط بالأجر، وتنامي حجم الجهد غير المقدر مادياً – يشيران إلى أن العمل التطوعي يشبع الناس على نحو يعجز عنه العمل بمقابل.

ونحن نتعلم أن الدافع الربحي

"بشكل غريب، يبدو أن الهرم أكثر بساطة من الشباب، لأنه يحمل قدرًا أقل من الخيارات".

"ستانلى كوتنز"

شاعر وأديب أمريكي سابق

– رغم كونه فعالاً – فإنه حافز غير كاف للأفراد والمؤسسات على حد سواء. وعلى ذات القدر من الفاعلية، هناك مصدر طاقة غالباً ما نهمله أو نتصرف عنه باعتباره غير واقعي، إنه ما

قد نطلق عليه "حافز التصميم"، إن هذا هو الفارق الأخير الكبير بين نظامي التشغيل. فنظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ يركز على تعظيم الربح، ونظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ لا يرفض المكاسب المادية، لكنه يضع في المكانة ذاتها

الفصل السادس

مسألة تعظيم الغاية، ونحن نرى الخيوط الأولى لهذا الحافز الجديد فى ثلاثة مواطن من الحياة المؤسسية – الأهداف، والكلمات، واللوائح.

الأهداف

لا يغرد مواليد جيل الطفرة السكانية وحدهم فى هذا النسق، فينضم إليهم ويشاركهم ذات النوتة الموسيقية، أبناؤهم وبناتهم – والمعروفون بالجيل التالى لجيل الطفرة السكانية، أو جيل الألفية، أو صدى مواليد الطفرة السكانية. وهؤلاء الشباب الناشئون، وهم الذين بدأوا لتوهم الالتحاق بالقوة العاملة بأنفسهم، بدأوا بالفعل تغيير مركز الثقل فى المؤسسات بحضورهم الفعلى، وهو ما وجدته الكاتبة "سيلفيا هوليت" فى بحثها من أن "أبناء الجيلين التالين يعيدون تعريف النجاح ومستعدون لقبول مجموعة مكافآت أعيد مزج عناصرها بشكل حاد". إن أيًا من الجيلين لا يعتبر المال هو المقابل الأكثر أهمية نظير عمله. ولكنه بدلاً من ذلك يختار طائفة من العوامل غير المادية – بداية من "فريق العمل الممتاز" إلى "القدرة على رد الجميل للمجتمع من خلال العمل".^١ وأنهم إن لم يجدوا هذه المجموعة المرضية من المكافآت فى المؤسسة التى هم بها، فإنهم سيؤسسون الحلم المؤسسى الخاص بهم.

خذ مثلاً حالة أمريكى من الجيل التالى لجيل الطفرة السكانية هو "بلاك مايكوسكى" وشركة "تومز شوز"، وهى الشركة التى خرجت إلى النور فى عام ٢٠٠٦. هذه الشركة لم تتواءم بشكل مريح مع أطر نظام الأعمال التقليدية. كانت الشركة تعرض الأحذية الطويلة القماشية ذات النعل المسطح. لكن فى كل مرة كانت الشركة تبيع زوج أحذية جديدًا لك أولى أو لأحد الجيران، فإنها تمنح مقابله زوجًا آخر لطفل من أحد البلدان النامية. فهل كانت شركة "تومز" مؤسسة خيرية تمول نشاطاتها ببيع الأحذية؟ أم كان مشروعًا تجاريًا يضحى

التصميم

بمكاسبه من أجل فعل الخير؟ لا هذا ولا ذاك — بل هو الشيطان معًا، الإجابة مربكة حقًا، حتى إنه كان على الشركة أن تجيب مباشرة عن هذا السؤال على موقعها الإلكتروني، مباشرة بعد إجابتها عن كيفية إعادة زوج أحذية اتضح أنه كبير عن الحد. وقد أجاب الموقع بالقول، "إن شركة "تومز" شركة هادفة للربح تعتبر الإحسان أساسا لها".

هل فهمت الإجابة؟ لم تفهم؟ حسنًا، لنجرب هذا الإيضاح: "لقد حول نموذج الشركة التجارى العملاء إلى متبرعين". أهذا تفسير أوضح؟ ربما. هل هو أغرب؟ بالتأكيد. إن نماذج شركات من أمثال شركة "تومز" تلمس التصنيفات التقليدية بل تحطمها، فأهداف شركات كهذه وسبل الوصول إليها غير متسقين تمامًا مع نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ حتى إن الشركة لو أرادت أن تعتمد على هذا النظام التشغيلى الذى ساد القرن الماضى، فإن المسعى برمته سينتهى به الحال إلى التوقف، والدمار والموت التجارى المحتوم.

أما نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠، فعلى العكس من ذلك، فقد صمم فى جوهره على تعظيم الغاية، والحقيقة أن نهوض الساعين إلى تعظيم الغاية هو من أهم أسباب الحاجة إلى هذا النظام التشغيلى. وكما أوضحت فى الفصل الأول، فإن شركات مثل شركة "تومز" هى فى طليعة فكرة جديدة أكثر اتساعًا للطريقة التى ننظم بها ما نفعله، فالمؤسسات من نوعية المؤسسات "الهادفة للمنفعة"، وشركات المنفعة العامة، وشركات الربح المحدود والمسئولية المحدودة هى فى جميعها أنماط تعيد ترتيب أهداف الشركة التجارية التقليدية. وقد أصبحت جميعها أنماطًا أكثر انتشارًا باعتبارها تمثل سلالة جديدة من رجال الأعمال الذين يسعون إلى الغاية مقدمين ذلك على النظرية الاقتصادية التقليدية القائلة بأن المشاريع تهدف إلى الربح. وحتى التعاونيات — وهى نمط أعمال قديم يحمل دوافع بخلاف تعظيم الربح — قد بدأ يتحرك من أطراف مشهد عالم الأعمال إلى مركزه المؤثر. ووفق قول الكاتبة "مارجورى كيلي"، فإنه فى العقود الثلاثة الماضية، تضاعفت العضوية فى التعاونيات لتبلغ ٨٠٠ مليون

الفصل السادس

شخص. وفي الولايات المتحدة وحدها، فإن من ينتمى لمؤسسة تعاونية هم أكثر عددًا بكثير ممن يملك أسهمًا في سوق الأسهم. والفكرة آخذة في الاتساع. وعن كولومبيا، تقول "كيلى": "إن مؤسسة "سالود" التعاونية توفر خدمات الرعاية الطبية لربع سكان البلاد. وفي إسبانيا، تعتبر مؤسسة "موندراجون" التعاونية سابع أكبر مؤسسة صناعية في البلاد".

إن هذه الشركات "غير المقصورة على الربح" هي نمط مختلف جدًا عن تلك المؤسسات التجارية "ذات المسؤولية الاجتماعية" التي كانت النمط السائد على مدى الأعوام الخمسة عشر الماضية لكنها نادرًا ما أوفت بوعدها في المسؤولية الاجتماعية. إن أهداف هذه الشركات المتبعة لنظام التشغيل موتيفيشن ٣.٠ لا يتركز في مطاردة الأرباح والمحافظة في الوقت ذاته على وجه أخلاقي خاضع للقانون، بل إن هدفها هو اتباع الغاية – واستخدام الربح كدعامة وليس كهدف.

الكلمات

في ربيع العام ٢٠٠٩، وبينما كان الاقتصاد العالمى يئن تحت وطأة أزمة جيلية نمطية والإشكالات المالية التي لحقت بتلك الأزمة، كان مجموعة من طلاب كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد يتأملون الأمر ويتساءلون إن كانوا هم سبب تلك الأزمة، فالأشخاص الذين ألهموهم ليصبحوا خبراء ماليين وخبراء عقد الصفقات الاستثمارية – لم يكونوا هم أنفسهم كذلك، فقد استحالوا من أبطال في قصص أسطورية إلى رموز للشر في قصص أكثر إظلامًا، إن كثيرًا من هذه الوجوه المرموقة في عالم الأعمال هي التي دفعت بالنظام المالى إلى الانهيار. بينما ينظر هؤلاء الطلبة الشباب فيما بينهم فيرون في زملاء الدراسة بذورًا لسلوكيات شائنة شبيهة بتلك التي تجرى في عالم الأعمال. ففي مسيح أجرى

التصميم

على طلاب إدارة الأعمال منذ عدة سنوات، اعترفت نسبة كبيرة منهم تقدر بنحو ٦٥٪ بأنهم يفشون بشكل منتظم.

ولذا، فإن مجموعة من طلاب السنة الثانية في جامعة هارفارد، وخوفًا من أن تتحول شهادتهم الجامعية التي طالما كانت موطن فخر لتكون وصمة عار، فإنهم قاموا بعمل تدريب طلاب إدارة الأعمال على فعله. لقد وضعوا خطة، ثم استحدثوا معًا ما أطلقوا عليه "قَسَم شهادة إدارة الأعمال" - وهو قَسَم شبيه بقَسَم "أبوقراط" في الطب خاص بخريجي إدارة الأعمال وفيه يتعهدون بالولاء لقضايا أجل وأرقى من مجرد المكسب المادى المحض، لم يكن ذلك وثيقة قانونية. بل كان ميثاق قواعد للسلوك. وقواعد السلوك التي كان يدعو إليها ذلك القَسَم - وكما تبين ذلك بجلاء كلمات القَسَم - أن يكون الميل أكثر نحو تعظيم الغاية على حساب تعظيم الربح.

ومن الجملة الأولى لهذا القَسَم، ترى أثر نظام التشغيل موتيفيشن ٢.٠ واضحًا جليًا:

فيبدأ بالقول: "إننى كمدير، غايتى هى تحقيق خير أكبر من خلال تجميع الأفراد والموارد لنحقق قيمة لا يقدر على تحقيقها فرد بمفرده"، ويتواصل القَسَم ليصل إلى ما يقارب خمسمائة كلمة. ويتعهد صاحب القَسَم قائلًا: "سوف أسهر على رعاية مصالح حملة الأسهم، والزملاء، والعملاء، والمجتمع الذى أعمل من خلاله. وسوف أجاهد لكى أخلق رخاء اقتصاديًا، واجتماعيًا، وبيئيًا مستديمًا فى كل أرجاء العالم".

تلك الكلمات - "غاية" و "الخير الأكبر" و "مستديمًا" - لن تجدها فى قاموس النمط السلوكى "إكس"، ونادرًا ما يسمعها المرء فى كليات إدارة الأعمال - لأن هذا فى النهاية ليس ما يفترض بكليات إدارة الأعمال أن تعلمه. إلا أن طلابًا مما قد يعتبر أكبر مصنع لتفريخ مديري الأعمال رأوا خلاف ذلك. وخلال أسابيع قليلة، أقسم ما يقارب ربع طلاب السنة النهائية هذا القَسَم ووقعوا على العهد. وفى القيام بهذا العمل، يقول "ماكس أندرسون" أحد

الفصل السادس

الطلبة المؤسسين: "أملى أنه في حفل لم الشمل الخامس والعشرين لدفعتنا ألا تكون مصدر شهرتنا هو مقدار ما جئنا من مال أو مقدار ما أعدنا من مال للكلية، بل لدى التحسن الذي أصبح عليه عالمنا نتيجة لقيادتنا له".^٧

إن الكلمات تحدث فارقاً. ولو أنك أنصت جيداً، لربما بدأت تسمع لهجة مختلفة قليلاً – أقرب قليلاً لاعتماد الغاية، ويقول "جاري هاميل" الذي ذكرته سابقاً: "إن أهداف الإدارة عادة ما توصف في كلمات من قبيل "الكفاءة"، و"الميزة" و"القيمة" و"التفوق" و"التركيز" و"التميز". ورغم أهمية تلك الأهداف، فإن الكلمات تفتقد القوة التي تستهض القلوب. لا بد أن يجد قادة العمال سبباً لتطبيع الأنشطة التجارية الدنيوية بمثل أكثر عمقاً وتحريكاً للأرواح، مثل الشرف، والحقيقة، والحب، والعدل، والجمال".^٨ اصبح ما يقوله الناس بصيغة إنسانية وستتمكن من صيغ ما يفعلونه أيضاً بصيغة إنسانية.

تلك هي الفكرة التي تقف وراء الطريقة البسيطة والفعالة التي أتبعها "روبرت بي. ريتش" في قياس مدى صحة المؤسسات، وقد أطلق عليها اسم "اختبار الضمائر"، فعندما يزور أحد أماكن العمل، يسأل الموظفين به بعض الأسئلة عن الشركة. وينصت إلى متن إجاباتهم بالقطع. لكن أكثر ما يهتم له، أن ينصت إلى الضمائر التي يستخدمونها في كلامهم. هل يشير الموظفون إلى الشركة بالضمير "هم"؟ أم هل يصفونها بالضمير "نحن"؟ إنه يقول إن شركات "هم" وشركات "نحن" تعتبر أماكن عمل مختلفة عن بعضها تمام الاختلاف.^٩ وفي نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠ تكسب شركات "نحن".

اللوائح

ما بين الكلمات التي تستخدمها الشركات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تتمركز السياسات التي تطبقها كي تحيل الكلمات إلى أهداف، وهنا أيضاً

التصميم

يمكن للواحد منا أن يستشعر الإرهاصات الأولى لنهج مختلف. فمثلاً، هناك العديد من الشركات في العقد الأخير خصصت قدرًا كبيرًا من الوقت والجهد لوضع القواعد الأخلاقية للشركة. ومع ذلك، فإن العديد من مظاهر السلوك غير الأخلاقي لم تتحسر بعد. وعلى قدر أهمية هذه القواعد الأخلاقية، فإنها كسياسة يمكن أن تتحول دون قصد بالسلوك الهادف من نطاق النمط السلوكي "آي"، إلى النمط السلوكي "إكس"، وهذا ما يوضحه البروفيسور "ماكس بيزرمان" بكلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد:

قل إنك ستطلب من الأشخاص الذين تم تحفيزهم جيدًا بأن يتصرفوا بشكل أخلاقي، ثم امنحهم مجموعة معايير أخلاقية ضعيفة نسبيًا ليطبقوها.

الآن، وبدلاً من أن تطلب منهم أن "يفعلوا ذلك لأنه الصواب الذي ينبغي فعله" فإنك بالأساس تكون قد منحتهم مجموعة قواعد بديلة – افعلوا هذا حتى تستطيعوا فحص كل هذه المربعات.

تصور مؤسسة تؤمن بقيمة الفعل الإيجابي – ذلك الفعل الذي يستهدف خلق عالم أفضل من خلال تشكيل قوة عاملة أكثر تنوعًا، إنه من

"إن قيمة أي حياة يمكن أن تقاس من خلال قدرة الفرد على التأثير في مصير شخص جرحه تمييزًا. ولما كان الموت مصيرًا محتومًا للجميع، فإن التغير الأساسي هنا هو مدى جودة الحياة في الوقت الفاصل بين لحظتي الميلاد والوفاة".

"بيل ستريكلاند"

مؤسس نقابة عمال ماتشستر
والفائز بجائزة "ماك آرثر" للعبقرية

خلال قصر الأخلاق على أن تكون مجرد قائمة فحص، فإن الفعل الإيجابي يتحول على نحو مفاجئ إلى متطلبات يجب على الشركة الوفاء بها كي تظهر فقط أنها لا تمارس التمييز.

وعلى هذا النحو لا تضع الشركة تركيزها على ابتغاء التنوع العرقي بل إن تركيزها هو في أن تفحص كل مربعات قائمة الفحص لتظهر أن ما تفعله

الفصل السادس

يسير بشكل جيد. (وهكذا لا تتعرض للمقاضاة). فى السابق، كان لدى موظفى الشركة حافز داخلى لعمل الصواب، لكن ما لديهم الآن هو حافز خارجى للتأكد من أن الشركة لن تكون عرضة للمقاضاة أو التفرير.^{١١}

بعبارة أخرى، يمكن للأفراد الوفاء بأدنى حدود المعايير الأخلاقية تلافيًا للعقاب، لكن هذه القواعد الأخلاقية لم تفعل شيئًا لحقن مفهوم الغاية فى شرايين المؤسسة، ويتلخص النهج السليم فى إدراج قوة الاستقلالية لخدمة مبدأ تعظيم الغاية، وإليك مثالين غريبين يوضحان ما أعنيه.

الأول، اكتشف عدد كبير من علماء النفس والاقتصاد أن العلاقة بين المال والسعادة ضعيفة – فبخلاف مستوى معين (ومعقول منه)، فإن قدرًا كبيرًا من المال لا يكون سببًا لتحقيق مستوى أعلى من الرضا الذاتى، ولكن بعض علماء الاجتماع بدأوا فى إضافة فارق بسيط إلى هذه الملحوظة. فقد وجد كل من "لارا أكتين" و "إليزابيث دون" – أستاذتى الاجتماع بجامعة بريتش كولومبيا – و "مايكل نورتون" أستاذ الاجتماع فى كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد – وجدوا أن كيفية إنفاق الناس للمال هى على الأقل بذات أهمية قدر ما يجنونه من مال، وعلى وجه الخصوص، فإن إنفاق المال على أشخاص آخرين (كشراء أزهار لزوجتك بدلًا من إنفاقه على شراء جهاز إم بى ثرى لنفسك) أو إنفاقه على قضية معينة (كالتبرع لمؤسسة دينية بدلًا من إنفاق المال على قصة شعر باهظة الثمن) يمكن فعلًا أن يزيد من قدر الرضا الذاتى لدينا.^{١٢} وفى الحقيقة، فقد عرض كل من "دون" و "نورتون" أن يتحولا بكشفهما حول ما أطلقا عليه "الإنفاق الاجتماعى" للمال ليكون سياسة لدى الشركات. ووفقًا لما ورد فى صحيفة ذا بوسطن جلوب، فإنه "يمكن للشركات تحسين مستوى الرضا العاطفى لدى موظفيها من خلال تحويل جزء من ميزانياتها للتبرع فى الأعمال الخيرية بحيث يُمنح الموظفون مبالغ ليتبرعوا بها، ويمكن زيادة درجة سعادتهم بترك الخيار لهم فى موضع التبرع".^{١٣} بعبارة أخرى، فإن تمكين الموظفين الأفراد من تحديد الطريقة التى ترد بها المؤسسة الجميل للمجتمع قد

التصميم

يزيد من مستوى الرضا العام لديهم أكثر مما يمكن أن تفعله المحفزات المالية "المشروطة".

وهناك دراسة أخرى تطرح وصفا لسياسة ثانية محتملة في تركيز الغاية. يتعرض الأطباء العاملون في مراكز طبية مرموقة مثل "مايو كلينك" لضغوط ومتطلبات قوية تقود غالباً إلى استنزاف قواهم. ولكن البحث الميداني في المراكز الطبية المرموقة أظهر أن السماح للأطباء بقضاء يوم من أيام العمل في الانخراط في أحد أوجه العمل التي تمثل قيمة أكبر بالنسبة لهم – سواء كان في رعاية المرضى أو البحث أو خدمة المجتمع – يمكن أن يقلل من حجم الاستنزاف البدني والعاطفي الذي يصاحب العمل. وقد سجل الأطباء الذين شاركوا في هذه السياسة التجريبية معدلات إنهاك أقل بمقدار النصف من أولئك الذين لم يشاركوا فيها. "فكر في هذا الأمر على أنه "خصم لعشرين في المائة من وقت عملك" في خدمة غاية معينة.

4

الحياة الطبية

في كل عام يتخرج حوالى ألف وثلاثمائة طالب من طلاب السنة النهائية في جامعة روشستر ويبدأون رحلتهم فيما يحب آباؤهم وأساتذتهم تسميته بالعالم الحقيقي، وقد قرر كل من "إدوارد ديسى" و "ريتشارد رايان"، وزميلهما "كريستوفر نيميك"، أن يسألوا عينة من هؤلاء الطلاب الذين هم على وشك التخرج عن أهداف حياتهم – ثم مراقبتهم في بداية مشوارهم المهني ليروا كيف يعالجون الأمر. وفي الوقت الذي يُجرى فيه كثير من البحوث الاجتماعية مع طلاب متطوعين، فإنه من النادر أن يتعقب العلماء هؤلاء الطلاب بعد إتمام دراستهم والخروج من أسوار الحرم الجامعي، وقد أراد هؤلاء الباحثون أن يدرسوا الإطار الزمني التالي للتخرج لأنه يمثل "فترة تطور مهمة تمثل

الفصل السادس

علامة فارقة في مرحلة انتقال الناس إلى حياتهم وشخصياتهم بعد مرحلة البلوغ".

كان لدى بعض خريجي جامعة روشستر ما وصفه "ديسى" و "رايان" و "نيميك"، "بالمحفزات الخارجية" - على سبيل المثال: أن يصبحوا أثرياء أو يحققوا الشهرة - وهو ما يمكننا تسميته "بالأهداف الربحية"، وكان الآخرون يتمتعون "بالمحفزات الداخلية" - مساعدة الآخرين على تحسين حياتهم، وعلى التعلم والتطور - أو ما يمكننا تسميته "أهداف الغايات". وبعد أن خرج هؤلاء الطلاب إلى العالم الواقعي لمدة تتراوح بين سنة وسنتين، خرج الباحثون متتبعين إياهم ليروا كيف يصنعون.

وقد أفاد الأفراد الذين كانوا يتمتعون بأهداف خاصة بالغايات وشعروا بأنهم يحرزونها وبأنهم يتمتعون بدرجات أعلى من الرضا والارتياح الذاتي أكثر مما كانوا عليه أثناء المرحلة الجامعية، وكذلك وجد انخفاض واضح في مستوى القلق والاكتئاب لديهم، وهذه في الغالب ليست نتيجة مفاجئة. فلقد وضعوا بشكل ذاتي هدفًا له معنى بالنسبة لهم وشعروا بأنهم يحققونه. وفي موقف كهذا، لا بد أن أيًا منا سيشعر بارتياح شديد.

ولكن النتائج الخاصة بالأشخاص الذين فضلوا الأهداف الربحية كانت أشد تعقيدًا من هذا، فهؤلاء الذين قالوا إنهم يحققون الأهداف التي حددوها - تجميع الثروة، وكسب التأييد - أشاروا إلى تمتعهم بمستويات من الرضا واحترام الذات، والتأثير الإيجابي، ليست بأعظم منها عندما كانوا في الجامعة، بعبارة أخرى، لقد

حققوا أهدافهم، ولكن هذا لم يعد عليهم بزيادة في مستوى سعادتهم. وإضافة إلى ذلك، فقد أظهر طلاب الأهداف الربحية زيادة في مستويات

"لا يمكن للشخص أن يعيش حياة ممتازة بحق دون أن يشعر بأنه ينتمي لشيء أعظم وأكثر استمرارية من ذاته".

"ميهاى سيكز ينتميهاى"

التصميم

القلق، والاكتئاب، وغير ذلك من المؤشرات السلبية – للمرة الثانية، على الرغم من تحقيقهم لأهدافهم.

وقد كتب الباحثون يقولون: "هذه الاكتشافات صادمة حقًا، فهي تفترض أن إنجاز قائمة محددة من الأهداف (في هذه الحالة، الأهداف الربحية) ليس له تأثير على الرفاهية الذاتية لأنه في الحقيقة قد يؤثر عليها سلبًا".^{١٥}

وعندما ناقشت هذه النتائج مع "ديسى" و "رايان"، حيث كانا مشدودين تمامًا إزاء ما تعنيه هذه النتائج – لأنها تفترض أنه حتى عندما يتحقق لنا ما نريده، فإن هذا لا يكون ما نحن بحاجة له دائمًا. وقد أخبرنى "رايان" قائلاً: "إن الأشخاص الذين هم في مراحل عالية جدًا من الأهداف الخارجية للثروة يكونون أقرب لتحقيق تلك الأهداف، لكنهم في الوقت ذاته يظلون أقل سعادة".

أو كما قال "ديسى": "إن النظرية التقليدية المعروفة تقول: إنك تقدر شيئًا ما، فتحوزه، ونتيجة لذلك تصبح شخصًا أفضل. لكننا وجدنا أن هناك أشياء لو قدرتها وحزتها، فإنك ستصبح أسوأ مما كنت عليه نتيجة لذلك، وليس أفضل".

إن الإخفاق في فهم هذا اللغز – أن الرضا لا يعتمد فقط على تحقيق الأهداف بل على أن تكون هي الأهداف المناسبة – يمكن أن يقود الناس مباشرة إلى سبل التدمير الذاتي، إذا استهدف الناس الأهداف الربحية، وحققوا تلك الأهداف، ثم ظلوا دون الشعور بتحسين في حياتهم، فإن رد فعلهم يكون في زيادة حجم ومدى هذه الأهداف – بمعنى أن يسعوا لتحصيل المزيد من المال أو مزيد من الفاعلية الظاهرية، وهذا يمكن أن "يقودهم إلى مزيد من التعاسة ظنًا منهم أن السعادة ستأتى في نهاية الدرب"؛ كما يقول "رايان".

ويضيف "رايان" قائلاً: "من بين الأسباب المؤدية لحدوث القلق والاكتئاب عند أصحاب الإنجاز المميزين هو أنهم لا يتمتعون بعلاقات جيدة، فهم مشغولون بجنى المال ورعاية أنفسهم مما يعنى أنهم ليست لديهم مساحة

الفصل السادس

فى حياتهم للحب والاهتمام، والرعاية، والتعاطف، وللأشياء التى يحبونها حقاً".

فإن كانت تلك الخطوط العريضة لهذه النتائج صحيحة بالنسبة للأفراد، فما الذى لا يجعلها صحيحة أيضاً فيما يتعلق بالمؤسسات – والتى هى بالطبع مجموعات من الأفراد؟ أنا لا أقول إن الربح المادى ليس مهماً. فهو مهم. لطالما كان الحافز الربحى مهماً لتحريك الإنجاز. لكنه ليس الحافز الوحيد. وهو كذلك ليس بالحافز الأكثر أهمية. وبالطبع، فإننا لو استعرضنا أعظم إنجازات التاريخ – من الصحافة المطبوعة إلى الديمقراطية الدستورية إلى علاجات الأمراض القاتلة – فإن المحفز الذى أبقى هؤلاء المخترعين متحمسين للعمل فى ظلمات الليالى كان استهداف الغاية بقدر ما كان استهدافاً للربح إن لم يكن بحثاً عن الغاية بشكل أكبر، إن المجتمع الذى تعمه الصحة – ومؤسسات العمل الصحية – تبدأ بالغاية وتعتبر الربح المادى طريقاً نحو تلك الغاية أو تحقيق السعادة كمنتج إضافى لهذا الإنجاز.

وفى هذا الصدد، ربما – أقول ربما – يكون مواليد جيل الطفرة السكانية هم الرواد. وفيما يخص مسألة الاستقلالية والبراعة ينبغى على البالغين أن يعتبروا بالمثل النموذجى الذى يضربه الأطفال لهم؛ لكن فيما يتعلق بالغاية فالأمر مختلف. فمسألة القدرة على تأمل الصورة الكلية، وتدبير منطقتها الأخلاقى، وتفهم المفارقة الكامنة فى عدم لزوم السعادة وتحقيق أهداف معينة – يبدو أنها مسألة تتطلب بعض خبرة العيش على هذا الكوكب. ولما كان الكوكب سيحتوى للمرة الأولى فى تاريخه عدداً ممن بلغوا الخامسة والستين أكبر من عدد الأطفال فيما دون الخامسة، فليس هناك توقيت أفضل من هذا.

إن من طبيعة البشر الراسخة أن يبتغوا الغاية. لكن هذه الطبيعة انجلت وعبرت عن نفسها على نطاق غير مسبوق ديموغرافياً، وربما لم يكن متصوراً حتى وقت قريب، ويمكن لنتائج تجلى هذه الطبيعة أن تجدد أعمالنا وتعيد تشكيل عالمنا.

التصميم

إن إحدى الأفكار الرئيسية فى هذا الكتاب تتمثل فى تجلية التناقض بين ما يقره العلم وما يتبعه العمل. والفجوة بينهما واسعة، ووجودها أمر مخيف. ورغم أن سد تلك الفجوة يبدو أمراً شاقاً، فإن لدينا أسباباً للتفاؤل.

إن العلماء الذين درسوا التحفيز البشرى، وقد التقينا بالعديد منهم فى هذا الكتاب، طرحوا علينا نظرة أكثر وضوحاً ودقة حول الأداء البشرى والحالة البشرية، وتعتبر الحقائق التى كشفوا عنها بسيطة تماماً، إلا أنها قوية. فيظهر العلم أن محفزات العصا والجزرة التقليدية التى سادت القرن الفائت – وهى الأشياء التى طالما اعتبرناها أمراً طبيعياً فى أية شركة – يمكن أن تكون فعالة فى بعض الأحيان. لكن المدهش أنها فعالة فى نطاق ضيق جداً من الظروف والأحوال. إن العلم يظهر أن هذه المكافآت "المشروطة" – والتى هى القواعد الأساسية لنظام التشغيل موفتيشن ٢.٠ – ليست عديمة الفاعلية فى العديد من المواقف فحسب، لكنها أيضاً يمكن أن تقضى على القدرات الإبداعية الخلاقة التى هى العماد الأساسى للتقدم الاقتصادى والاجتماعى الحالى والمستقبلى. إن العلم يظهر أن سر الأداء المتميز ليس فى الحافز البيولوجى أو دافع الثواب والعقاب، لكن السر فى المحفز الثالث – وهو تلك الرغبة العميقة داخلنا فى توجيه حياتنا والتحكم فيها، من أجل بسط وزيادة قدراتنا، ومن أجل حياة ذات غاية.

إن وضع هياكلنا المؤسسية فى تناغم مع تلك الحقائق لن يكون بالأمر السهل. فمحو الأفكار القديمة أمر صعب، وهجر العادات القديمة أصعب. وربما سأكون أقل تفاؤلاً بشأن احتمالات سد تلك الفجوة قريباً، لو لم يكن الأمر مطروحاً على النحو التالى: إن العلم يؤكد ما نؤمن به فعلاً من قلوبنا.

فنحن نؤمن بأن البشر ليسوا جياداً أصغر حجماً وأقل سرعة وأفضل رائحة تركض كل يوم سعياً وراء جزرتها. نحن نؤمن ^١ لو قضينا بعض الوقت مع الأطفال الصغار أو تذكرنا أنفسنا فى أفضل حالاتها – بأنه ليس قدرًا مكتوبًا علينا أن نبقى سلبيين ومتذمرين، فنحن مפתورون على أن نكون نشطاء

الفصل السادس

ومنخرطين فى العمل. ونحن نعرف أن أكثر تجارب حياتنا ثراء ليست تلك التى نصيح فيها طلباً للتقدير من الآخرين، لكنها تلك التى نستمع فيها إلى صوتنا الذاتى – عندما نفعل شيئاً ذا بال، ونفعله على نحو جيد، ونفعله كخدمة لقضية أكبر من ذواتنا.

إذن، فى النهاية، إن سد تلك الفجوة وتقديم فهمنا الخاص بالتحفيز إلى القرن الحادى والعشرين هو أكبر من مجرد دفعة أساسية للأعمال. بل هو تأكيد على طبيعتنا البشرية.

الجزء الثالث



حقيبة أدوات النمط السلوكي "آي"

مرحباً بك فى حقيقة أدوات النمط السلوكى "اى".
هذا هو مرشدك إلى تناول الأفكار الواردة بهذا الكتاب ثم وضعها موضع التنفيذ.

وسواء كنت تبحث عن طريقة أفضل لإدارة مؤسستك أو الانطلاق فى مجال عملك أو مساعدة أطفالك، فستجد هنا النصيحة أو الممارسة الأكثر فاعلية أو الكتاب المرشح لك لتقرأه، وإن لحتجت فى أية لحظة لموجز سريع لهذا الكتاب، أو أردت البحث عن معنى أحد مصطلحاته، فستجد ذلك هنا أيضاً.

إنك لست مضطراً لقراءة هذا الجزء من الكتاب بأى ترتيب كان، اختر المدخل الذى يثير انتباهك وادخل مباشرة. ومثل أية حقيقة أدوات مميزة، فإن هذه الحقيقة ستجد أنها من التنوع بحيث تسمح لك بالعودة إليها مرات عديدة.

ملاحظة: يسرني تلقى اقتراحاتكم حول ما يمكن إضافته للطبعات التالية فيما يخص مجموعة أدوات النمط السلوكى "اى"، ويمكنكم إرسال أفكاركم إلى مباشرة على البريد الإلكتروني dhp@danpink.com

محتويات حقيبة الأدوات

النمط السلوكى "أى" بالنسبة للأفراد: تسع إستراتيجيات لإثارة الحافز لديك

النمط السلوكى "أى" بالنسبة للمؤسسات: تسع طرق لتحسين شركتك أو مكتبك
أو مجموعتك

جوهر المكافأة: كافى الناس على طريقة النمط السلوكى "أى"

النمط السلوكى "أى" للأباء والمعلمين: تسع أفكار لمساعدة أطفالنا

قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكى "أى": خمسة عشر كتاباً أساسياً

استمع للحكماء: ستة مفكرين فى مجال الأعمال حققوا الإنجاز

خطة اللياقة البدنية للنمط السلوكى "أى": أربع نصائح للتحفز (والبقاء متحفزاً)
لممارسة التدريبات الرياضية

ملخص الكتاب

محتويات حقيبة الأدوات

مسرد المصطلحات

الدليل النقاشي لهذا الكتاب: عشرون سؤالاً حوارياً استهلالياً تبقىك في حال دائمة
من التفكير والحديث

اكتشف المزيد — عن نفسك وعن هذا الموضوع

النمط السلوكي "آي" بالنسبة للأفراد : تسع إستراتيجيات لإثارة الحافز لديك

إن النمط السلوكي "آي" يُصنع ولا يولد. وعلى الرغم من أن العالم يموج بالمحفزات الخارجية، فإنه لا يزال هناك الكثير لتفعله كي تستحضر المزيد من الاستقلالية والبراعة والتصميم إلى عملك وحياتك، وهذه تسعة إجراءات تضعك على المسار الصحيح.

جرب نفسك في "اختبار تدفق"

لم يقتصر جهد "ميهاى سيكزينتميهالى" على اكتشافه لمفهوم "التدفق". ولكنه أيضًا قدم آلية جديدة بارعة لقياس التدفق، لقد قام هو وفريق عمله فى جامعة شيكاغو بتزويد المشاركين فى دراساته البحثية بأجهزة نداء عن بعد. وبعد ذلك بدأوا بالفداء على الأشخاص على فترات عشوائية (حوالى ثمانى مرات فى اليوم) لمدة أسبوع، ويطلبون منهم وصف حالتهم الذهنية فى

النمط السلوكي "أى" بالنسبة للأفراد

تلك اللحظة تحديداً. ومقارنة بالعديد من الطرق السابقة الأخرى، فإن هذه التقارير الواقعية أثبتت أنها أكثر صدقاً وإقناعاً. ويمكنك استخدام المنهجية المبتكرة لدى "سيكزينتميهالى" فى سعيك للبراعة من خلال عقد "اختبار تدفق" لنفسك. ضع علامات تذكير على حاسوبك أو هاتفك المحمول لتطلق نفيها فى أربعين وقتاً عشوائياً خلال أسبوع. ومع كل مرة ينطلق فيها صوت جهازك، قم بتدوين ما تفعله لحظتها، والشعور الذى تشعر به، وما إن كنت فى حال "تدفق"، سجل ملاحظاتك، ثم انظر إلى الأنماط التى سجلتها، ثم تأمل الأسئلة التالية:

- ما اللحظات التى أنتجت لك حالة "تدفق"؟ أين كنت حينها؟ وعلام كنت تعمل؟ ومع من كنت؟
- هل ثمة أوقات من اليوم تكون أكثر تحقيقاً للتدفق من غيرها من الأوقات؟ وكيف يمكنك إعادة هيكلة يومك اعتماداً على ما اكتشفته؟
- كيف يمكنك زيادة عدد التجارب المثالية والتقليل من اللحظات التى تشعر فيها بالإحباط أو التشتت؟
- إن كنت تحمل شكوكاً تخص وظيفتك أو مسار عملك، فما الذى يخبرك به هذا الإجراء فيما يتعلق بالمصدر الحقيقى لتحفيزك الداخلى؟

أولاً، اطرح سؤالاً كبيراً...

فى عام ١٩٦٢، أسدت "كلير بووث لوسى" - وهى إحدى النساء الأوائل اللواتى خدمن فى الكونجرس الأمريكى - للرئيس "جون إف. كيندى" نصيحة حيث قالت له: "الرجل العظيم تلخصه عبارة واحدة"، فعبارة "إبراهام لينكولن"

النمط السلوكي "أى" بالنسبة للأفراد

كانت: "حافظ على الاتحاد وحرر العبيد". وعبارة "فرانكلين روزفلت" كانت: "خلّص البلاد من الكساد الكبير وساعدنا على النصر في الحرب العالمية". وكانت "لوسى" تخشى أن يكون "كيندى" ممزقًا بين العديد من الأولويات المختلفة على نحو تصبح عبارته الواحدة فقرة طويلة مشوشة.

لست بحاجة لأن تكون رئيسًا – للولايات المتحدة أو حتى نادي البيستة المحلي – كي تستفيد من هذه الحكاية. فأحدى الطرق لتوجيه حياتك نحو غاية أعظم هي أن تفكر في الجملة الكبرى الخاصة بك، فربما تكون هذه الجملة هي: "لقد ربى أربعة أطفال أصبحوا رجالاً ونساءً أصحاء وسعداء"، أو ربما تكون: "لقد اخترعت جهازًا جعلت حياة الناس من خلاله أكثر سهولة". أو ربما تكون: "لقد اهتم بكل شخص دخل مكتبه بغض النظر عن قدرة ذلك الشخص على أن يدفع له". أو قد تكون: "لقد علمت جيلين من الأطفال كيفية القراءة". وبينما تتأمل هدفك، ابدأ بالسؤال الكبير: ما جملتك؟

...ثم تابع بسؤال صغير

السؤال الكبير سؤال ضروري، لكنه ليس كافيًا. وهنا يأتي دور الأسئلة الصغيرة. إن الإنجازات الحقيقية لا تتحقق بين عشية وضحاها. فأى شخص يتدرب للمشاركة في سباق الماراثون، أو يتعلم لغة جديدة، أو يدير قسمًا ناجحًا يمكن أن يدلل على ذلك، فأنت تقضى الكثير من الوقت في أداء العديد من المهام أكثر مما تقضيه في تلقى التهاني والتحية.

واليك شيئًا يمكنك القيام به لتحافظ على درجة كبيرة من التحفيز لديك. في نهاية كل يوم، اسأل نفسك عما لو كنت أفضل هذا اليوم مما كنت بالأمس أم لا. هل قمت بفعل المزيد اليوم؟ هل فعلت ما فعلته على نحو جيد؟ أو لنكن أكثر تحديدًا، هل تعلمت الكلمات العشر المخصصة لهذا اليوم، قمت باتصالات

النمط السلوكي "آي" بالنسبة للأفراد

البيع الثمانية المحددة، أكلت القطع الخمس من الفاكهة والخضراوات المحددة لك اليوم، كتبت الصفحات الأربع المقررة؟ ليس عليك أن تكون خاليًا تمامًا من الأخطاء في كل يوم. عليك بدلاً من ذلك، أن تبحث عن المقادير الصغيرة من التحسن مثل حجم الوقت الذي بذلته اليوم في تدريبك على العزف على الساكسفون، أو عن التزامك بالامتناع عن فحص بريدك الإلكتروني إلى أن تتم تقريرًا عليك أن تكتبه، إن تذكير نفسك بأنك لست مضطرًا لأن تصبح بارعًا في غضون ثلاثة أيام هو أفضل طريقة لضمان أن تصبح كذلك بعد ٣٠٠٠ يوم.

ولذا، وقبل أن تذهب إلى الفراش في كل ليلة، عليك أن تسأل نفسك هذا السؤال الصغير: هل كنت اليوم أفضل إلى حد ما مما كنت عليه بالأمس؟

خذ إجازة "ساجمستر"

لقد اكتشف المصمم "ستيفان ساجمستر" طريقة رائعة ليضمن لنفسه أن يحيا حياة النمط السلوكي "آي" بحق. فهو يقول: تأمل النموذج المعياري للحياة في كل البلاد المتطورة، إن الناس عادة ما يقضون السنوات الخمس والعشرين الأولى من حياتهم في التعلم، وتقريبًا أربعين سنة تالية في العمل، ثم الخمس والعشرين السنة الأخيرة في التقاعد. هذه الحدود الزمنية النمطية دفعت "ساجمستر" للتساؤل: لم لا نقتطع خمس سنوات من سنوات التقاعد ونعيد توزيعها على سنوات العمل؟

وهكذا، وكل سبع سنوات، كان "ساجمستر" يفلق مركزه الخاص بتصميمات الجرافيك، ويخبر عملاءه بأنه لن يعود إلى العمل إلا بعد عام كامل، ويبدأ إجازة بطول العام. فيستخدم هذا الوقت في الترحال، وفي العيش بأماكن لم يذهب إليها من قبل قط، وفي تجربة مشاريع جديدة. يبدو في هذا مجازفة،

النمط السلوكي "أى" بالنسبة للأفراد

أعلم هذا. لكنه يقول إن الأفكار التي كانت تولد لديه خلال هذا العام، غالبًا ما كانت تزيد دخله للسنوات السبع التالية. إن "إجازة ساجمستر" كما أسميها الآن، تتطلب قدرًا من التخطيط والادخار بكل تأكيد. لكن ألا ترى أن التخلي عن شاشة العرض الضخمة هذه قد يكون ثمنًا زهيدًا لعام لا ينسى – ولا يُسترجع – تقضيه في الاستكشاف الذاتي؟ الحقيقة هي أن هذه الفكرة أشد واقعية وعملية مما يتصور الكثير منا. وهو ما يدفعني للأمل بأن أحصل لنفسي على "إجازة ساجمستر" لعدة أعوام وهو ما أود منك التفكير فيه أيضًا.

اجعل لنفسك استعراضًا للأداء

إن استعراضات الأداء – تلك الطقوس السنوية أو نصف السنوية للحياة المؤسسية – تشبه في متعتها ألم الأسنان وفي جدواها حطام قطار. فلا أحد يحبها – لا من يقدمها ولا من يتلقاها. إنها لا تساعد حقًا على تحقيق البراعة – حيث إن التغذية الراجعة لا تكون غالبًا إلا بعد ستة أشهر من إتمام العمل. (تخيل أن "سيرينا وليامز" أو "تويلا ثارب" لا تعرفان نتائجهما أو لا تقرأان التقييمات إلا مرتين في العام). ومع ذلك، فإن المديرين لا يزالون مصرين على سحب الموظفين لمكاتبهم للقيام بتلك المواجهات المحرجة والمؤلة.

ولعل هناك طريقة أفضل لذلك. لعل من الأفضل – كما يقترح "دوجلاس ماكجريجور" وآخرون – أن علينا أن نقوم بعمل استعراض أداء ذاتي بأنفسنا. وإليك الطريقة. حدد أهدافك – والتي تكون في الغالب أهداف تعلم، لكن مع بعض أهداف الأداء – بعد هذا وفي كل شهر، ادع نفسك إلى مكتبك وقم بتقييم ذاتي لنفسك. كيف حال أدائك؟ في أي جزء يكمن التقصير؟ ما الأدوات أو المعلومات أو الدعم الذي تجد نفسك في حاجة إليه؟

النمط السلوكي "آي" بالنسبة للأفراد

وهذه بعض النصائح الإضافية:

- حدد كلاً من الأهداف الصغيرة والكبيرة حتى إذا جاء الوقت لتقييم نفسك تكون بالفعل قد أنجزت بعض المهام الكاملة.
- احرص على أن تكون مدركاً تماماً لمدى ارتباط عملك بالغاية الكبرى التي تتشدها.
- كن صادقاً تماماً، فالهدف من هذا الإجراء هو مساعدتك على تحسين أدائك وتحقيق البراعة – فإذا ما حاولت تبرير فشلك أو التستر على أخطائك بدلاً من التعلم منها، فأنت تضيع وقتك.

وان كان القيام بهذا الأمر بمفردك ليس مما يمكنك القيام به، فاجمع مجموعة صغيرة من الزملاء للقيام بجلسات ودية للتقييم الذاتي للأداء. إذا كان رفاقك مهتمين حقاً، فسوف يخبرونك بالحقيقة ويضعونك موضع المسؤولية. سؤال أخير لكل رؤساء العمل: لماذا بالله عليكم لا تشجعون جميع الموظفين على القيام بهذا النوع من التقييم؟

انحرف قليلاً حتى لا تتعثر

حتى أكثر الناس تمتعاً بالتحفز الداخلى يقومون أحياناً في شرك التعثر. ومن ثم فهذه طريقة بسيطة وسهلة وممتعة لكى تخرج نفسك من مستنقعك الذهني. في العام ١٩٧٥، قام المنتج "براين اينو"، والفنان "بيتر شميدت" بنشر مائة بطاقة تحتوى على إستراتيجيات تساعدك على التغلب على لحظات الضغوط الشديدة التى دائماً ما توافق مواعيد التنفيذ النهائية. وكانت كل بطاقة تحتوى على سؤال أو عبارة واحدة، غالباً ما تكون ملفزة، لدفع صاحبها للخروج من الروتين الذهني المفرق. (بعض الأمثلة: ما الذى يعمل أعز أصدقائك؟ لقد

النمط السلوكي "أى" بالنسبة للأفراد

كان خطؤك هدفًا غير معلن. ما أبسط حل لهذا؟ التكرار هو نوع من التغيير. لا تتجنب الأمور السهلة). إن كنت تعمل على مشروع معين ووجدت نفسك في وضع حرج، فاسحب ورقة من رزمة أوراق الانحراف، هذه القنابل الذهنية تعتبر طريقة ممتازة تبقى على ذهنك مفتحة رغم كل القيود المحيطة التي لا يمكنك السيطرة عليها، ويمكنك شراء هذه الأوراق من موقع www.enshop.co.uk ، أو الدخول على أحد حسابات تويتر التي تتبع هذه الإستراتيجيات، مثل: http://twitter.co/oblique_chrips

تحرك خمس خطوات أقرب نحو البراعة

أحد مفاتيح تحقيق البراعة هو ما يطلق عليه أستاذ علم النفس بجامعة ولاية فلوريدا "أندرياس إريكسون"، "التدريب المتأنى" – وهو "فترة ممتدة من... الجهد لتحسين الأداء في مجال معين". إن التدريب المتأنى ليس هو الجري لعدة أميال كل يوم أو العزف على البيانو لمدة عشرين دقيقة كل صباح. بل هو أكثر غاية، وأشد تركيزًا من ذلك، وربما أكثر ألمًا. اتبع الخطوات التالية مرارًا وتكرارًا لمدة عقد من الزمان – وحينها فقط قد تبلغ درجة البراعة:

- تذكر أن التدريب المتأنى له هدف واحد: هو تحسين الأداء. فيقول "إريكسون": "إن الأشخاص الذين يلعبون التنس مرة واحدة كل أسبوع على مدار أعوام لن يحرزوا أى تقدم لو أنهم ظلوا يفعلون الشيء ذاته. إن التدريب المتأنى يهدف إلى تغيير الأداء، ووضع أهداف جديدة، وإلزام نفسك بالتقدم ولو خطوة واحدة في كل مرة".

النمط السلوكي "أى" بالنسبة للأفراد

- عليك التكرار، ثم التكرار، ثم التكرار. فالتكرار مهم. إن لاعبي السلة العظام لا يتدربون على الرميات الحرة فى نهاية كل تدريب للفريق بعشر رميات، بل يرمون خمسمائة رمية.
- اسع للحصول على التغذية المرتدة الفورية والناقدة. إذا لم تعرف مستوى أدائك، فلن تعرف المواطن التى ينبغى عليك تحسينها.
- ركز تركيزًا شديدًا على المواطن التى تحتاج فيها إلى المساعدة. فى حين يركز معظمنا على ما هو بارع فيه فعلاً، يقول "إريكسون": "إن من يتطورون هم من يعملون على علاج نقاط الضعف لديهم".
- استعد لعملية إرهاق بدنية وذهنية. وهذا هو ما يجعل عددًا قليلًا جدًا هو من يظل ملتزمًا بالتدريب، ولكن هذا هو سبب النجاح.

خذ صفحة من مجلة "ويبر" وبطاقة من حافظتك

فى كتابه الثاقب *Rules of Thumb*، يعرض "آلان ويبر" – المؤسس المشارك لمجلة *Fast Company* – إجراءً بسيطًا وذكياً يمكنك من خلال تقييم ما إذا كنت على الطريق الصحيح نحو تحقيق الاستقلالية والبراعة والتصميم أم لا. أحضر بعض بطاقات الملاحظات الصغيرة. وعلى إحدى هذه البطاقات، اكتب إجابتك عن السؤال التالى: "ما الذى يوقظك فى الصباح؟" والآن، وعلى الوجه الآخر للبطاقة اكتب إجابتك عن سؤال آخر: "ما الذى يبقيك يقظاً فى الليل؟" أدمج الإجابتين فى جملة واحدة. وإن لم تعجبك الإجابة، ألق البطاقة وحاول مرة أخرى ببطاقة جديدة حتى تصل إلى إجابة يمكنك التعايش معها. ثم اقرأ ما خلصت إليه. فإذا منحتك الإجابتان إحساسًا بالقيمة والاتجاه، "فتهانينا" كما يقول "ويبر" ويضيف: "استخدم تلك الإجابة كبوصلة توجيه لك، وتحقق منها بين فترة وأخرى لترى ما إذا كانت لا تزال صحيحة أم لا. وإذا

النمط السلوكي "أى" بالنسبة للأفراد

لم تعجب بإحدى الإجابتين أو كليتهما، فهذا يفتح المجال لسؤال جديد: ما الذى سوف تقعله إزاء ذلك؟".

اصنع ملصق التحفيز الخاص بك

إن الملصقات المكتبية التى تستخدم كأداة تحفيز تتمتع بسمعة سيئة، فكما وصفها أحد المهرجين قائلًا: "على مدار العقدين الماضيين، أحدثت الملصقات التحفيزية معاناة لا يمكن تخيلها لأماكن العمل فى جميع أنحاء العالم". لكن من يدري؟ لعل أول ملصق كان قطعة قنية جميلة. وربما كانت تلك الرسوم الكهفية فى لاسكوس، فى فرنسا، عبارة عن قول تحفيزى من العصر الحجري ترجمته: "إن كنت تعرف إلى أين تذهب، قلن تأخذ المتعطف الخاطئ أبدًا". والآن أنت لديك الفرصة للكفاح مرة أخرى (أو ربما محاولة استعادة هذا الإرث القديم). وبفضل بعض المواقع الإلكترونية، يمكنك الآن أن تصنع ملصقاتك التحفيزية الخاصة بك – ولم تعد مضطراً للاكتفاء بصور للقطط الصغيرة التى تخرج من السلال. فإن بإمكانك أن تكون جاداً أو مرحاً فى هذا الإجراء كيفما شئت، فالتحيز أمر شخصى للغاية وأنت الوحيد الذى تعرف الكلمات أو الصور التى يمكن أن تلقى صدى لديك.

جرب أيًا من هذه المواقع:

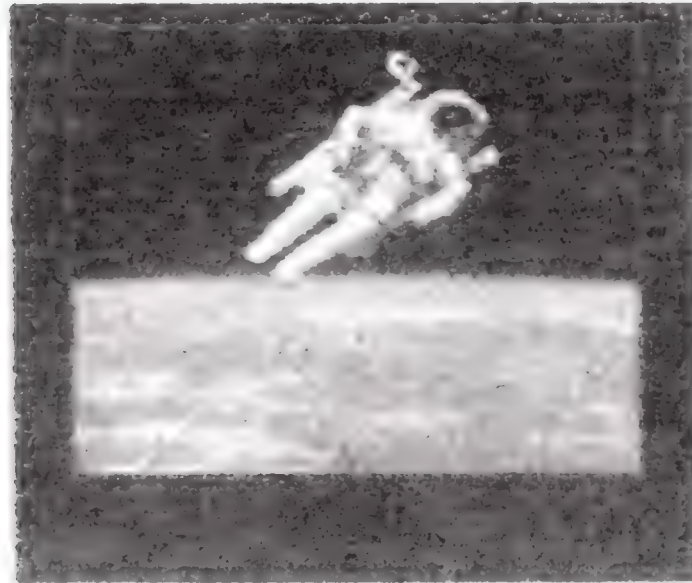
Despair Ink (<http://diy.despair.com/motivator.php>)

Big Huge Labs (<http://bighugelabs.com/motivator.php>)

Automotivator (<http://wigflip.com/automotivator/>)

النمط السلوكي "أى" بالنسبة للأفراد

ولمنحك بعض ال... تحفيز. إليك هذين الملتصقين اللذين ابتكرتهما بنفسى:



النمط السلوكي "آي" بالنسبة للمؤسسات

هذه الفكرة: اتبع شكلاً أكثر اعتدالاً من هذا المنهج – ٢٠ ٪ من الوقت... مع عجلات التدريب، لتكن البداية بـ ١٠ ٪ من وقت العمل. هذا يعادل فترة ما بعد الظهر في يوم عمل واحد من خمسة أيام عمل في الأسبوع. (من منا لا يهدر وقتاً في العمل على أية حال؟) وبدلاً من الالتزام بهذه النسبة للأبد، جربها لمدة ستة أشهر. فإنك من خلال خلق هذه المساحة الصغيرة من الاستقلالية، تساعد الناس على العمل على أفكارهم العظيمة وتحويل وقتهم المهدر إلى وقت أكثر نفعاً، ومن يدري؟ لعل أحد أفراد العمل لديك يخرج لنا بابتكار يحقق نجاحاً مدوياً.

شجع المكافآت "النهائية" بين الأتراب

وضعت شركة "كيملى – هورن وشركاه" – شركة هندسة مدنية في رالييف بنورث كارولينا – نظاماً للمكافآت يعتبر نموذجاً لما ينبغي عليه الحال في النمط السلوكي "آي": في أية مرحلة، دون الحصول على تصريح، يمكن لأى فرد في الشركة أن يمنح مكافأة قدرها ٥٠ دولاراً لأى زميل آخر. ويقول مدير الموارد البشرية في الشركة لمجلة *Fast Company*، "هذه المكافأة تمثل أسلوباً ناجحاً لأنها تكون وليدة اللحظة، وليست ممنوحة من الإدارة. فإن أى موظف يقدم شيئاً استثنائياً ينال التقدير عليه من زملائه في الحال"، ولأن هذه المكافآت ليست مشروطة أو لأنها تكون عارضة و "وليدة اللحظة"، فإنها تتلافى العيوب السبعة القاتلة لأسلوب العصا والجزرة. ولأنها ممنوحة من زميل، وليس من رئيس، فإنها تحمل قيمة مختلفة (وربما أكثر عمقاً)، بل يمكنك القول بأنها عامل تحفيز.

النمط السلوكي "أى" بالنسبة للمؤسسات

أجر تقييمًا للاستقلالية

ما حجم الاستقلالية التي يتمتع بها العاملون في مؤسستك؟ لو أنك مثل بقية الناس، فالفالب أنك لا تملك دليلًا على وجودها، فلا أحد يملك الدليل، لكن ثمة طريقة لتكتشف بها هذا الدليل – إجراء تقييم للاستقلالية. اطلب من كل فرد في قسمك أو فريق عملك أن يجيب عن الأسئلة الأربعة التالية بتقييم رقمي (مستخدمًا مقياسًا من ٠ إلى ١٠، بحيث يعنى الصفر "لا يوجد تقريبًا" ويعنى الرقم ١٠ "قدرًا ضخماً"):

١. كم يبلغ حجم الاستقلالية الذي تتمتع به عند أداء مهامك في العمل – مسئولياتك الأساسية وما تفعله في أى يوم من أيام العمل؟
٢. كم يبلغ حجم الاستقلالية الذي تتمتع به في وقتك بالعمل – على سبيل المثال: وقت وصولك إلى العمل ووقت مغادرتك له والكيفية التي تخصص بها ساعات العمل كل يوم؟
٣. كم يبلغ حجم الاستقلالية الذي تتمتع به على فريق عملك – بمعنى، إلى أى حد تتمتع بالقدرة على اختيار الأشخاص الذين تتعاون معهم في العادة؟
٤. كم يبلغ حجم الاستقلالية الذي تتمتع به في الأسلوب الذي تؤدي به عملك – كيف تؤدي على أرض الواقع المهام الرئيسية لوظيفتك؟

احرص على أن تكون جميع الإجابات مجهولة بلا أسماء، ثم صنف النتائج ما متوسط الاستقلالية لدى الموظفين؟ سيكون الرقم شيئًا قريبًا من النقطة ٤٠ على مقياس الاستقلالية (بحيث يعنى الصفر سجينًا في كوريا الشمالية، ويعنى الرقم ٤٠ موظفًا في وودستوك). قارن بين هذه الأرقام وتصورات الناس الفعلية. ربما يكون تصور الرئيس أن الموظفين يتمتعون بقدر كبير من الحرية – ولكن تقرير الاستقلالية يكشف أن متوسطها لا يتجاوز ١٥ نقطة. احسب أيضًا النتائج المنفصلة للمهام، والوقت، والفريق، والأسلوب. ويمكن لأي متوسط عام

النمط السلوكي "أى" بالنسبة للمؤسسات

أن يغطي مشكلة فى جانب معين. فالمتوسط العام للاستقلالية الذى يبلغ مثلاً ٢٧ نقطة لا بأس به. إلا أن هذا المتوسط لو كان مكوناً من ثمانى نقاط لكل من المهام، والأسلوب، والفريق، وثلاث نقاط فقط للوقت، فينبغى أن تفهم من هذا أن لديك نقطة ضعف فى نظام الاستقلالية بمؤسستك.

والأمر اللافت للنظر أحياناً هو مدى قلة ما يعرفه الأشخاص الذين يديرون المؤسسات عن خبرات الأفراد الذين يعملون معهم، ولكن اللافت بالقدر ذاته مدى استعداد القادة إلى التصرف على نحو مختلف لو توفرت لهم البيانات الصحيحة، وهذا ما يمكن أن يوفره لك تقرير تقييم الاستقلالية. ولو أنك خصصت قسماً من هذا التقرير ليكتب فيه الموظفون ما يعنُّ لهم من أفكار حول زيادة حجم الاستقلالية، فربما تجد فيه بعض الحلول العظيمة.

خذ ثلاث خطوات فى اتجاه التخلي عن السيطرة

إن رؤساء العمل من النمط السلوكي "إكس"، يستمتعون بالسيطرة، أما الرؤساء من النمط "أى"، فإنهم يتنازلون عنها. وعادة ما تكون زيادة حجم الحرية التى يحتاج إليها الموظفون لأداء عمل رائع — أمراً حكيماً، لكنه ليس سهلاً دائماً. ولذا، فإنك لو شعرت بالحاح السيطرة عليك، فهذه ثلاث طرق للتخفيف منها — لمصلحتك ولمصلحة فريق العمل:

١. أشرك الموظفين فى وضع الأهداف. هل تفضل أن تضع أهدافك بنفسك أم أن تُملى عليك؟ فكر بهذه الطريقة. لماذا يتبغى على الأشخاص الذين يعملون معك أن يكونوا مختلفين؟ إن قدرًا لا بأس به من الأبحاث أظهر أن الأفراد يبدون أكثر انخراطًا فى العمل عندما يعملون لتحقيق أهداف أسهموا فى وضعها، فعليك إشراك الموظفين فى عملية وضع الأهداف. فقد تجد منهم ما

النمط السلوكى "أى" بالنسبة للمؤسسات

يدهشك: فغالبًا ما يكون للموظفين أهداف أعلى من تلك التى تقرضها عليهم.

٢. استخدم لغة غير مسيطرة. فى المرة التالية التى تقول فيها "يجب" أو "ينبغى" جرب أن تقول بدلاً منها "فكر فى"، أو "تأمل لو أن كذا"، فإن تغييرًا بسيطًا فى لغة الخطاب قد يزيد من قدر الانخراط فى العمل على حساب الإذعان وربما يقلل من درجة الرغبة لدى الناس فى الرفض.

٣. التزم بساعات المكتب. فى بعض الأحيان تكون مضطرًا لاستدعاء الناس إليك فى مكتبك. لكن من الحكمة أحيانًا أن تدعهم يأتون من تلقاء أنفسهم. خذ النصيحة من أستاذة الجامعة وخصص ساعة أو اثنتين فى الأسبوع يكون جدول عملك فيها فارغًا ويمكن لأى موظف أن يدخل إليك ويتحدث معك فى أى شىء، فقد يستفيد زملاؤك وربما تتعلم أنت شيئًا جديدًا.

العب لعبة "هدف من هذا على أية حال؟"

هذه ممارسة أخرى مصممة لسد الفجوة بين التصور والحقيقة. اجمع فريقك، أو أفراد قسمك أو - إن استطعت - كل الموظفين بشركتك. وأعط كل واحد منهم بطاقة ملاحظات صغيرة. ثم اطلب من كل منهم أن يكتب عليها إجابته فى جملة واحدة على السؤال التالى: "ما هدف شركتنا (أو مؤسستنا)؟ ثم اجمع البطاقات واقراها بصوت مرتفع. ما الذى تخبرك به؟ هل تأتى الإجابات متشابهة، ويتفق الجميع على هدف مشترك؟ أم أن كلا منهم يذهب بإجابته فى اتجاه مختلف - حيث يؤمن بعض الأشخاص بشىء، ويؤمن الآخرون بشىء مختلف تمامًا، ويبقى بعضهم الآخر دون حتى أن يخمن؟ على

النمط السلوكي "أى" بالنسبة للمؤسسات

الرغم من كل الحديث عن الثقافة، وتضافر الجهود، والمهمة، فإن معظم المؤسسات لا تفعل ما يكفى لتقييم هذا الجانب فى شركاتهم. ويمكن لهذا التساؤل البسيط أن يوفر لمحة سريعة عن روح شركتك. وإذا لم يكن الناس يعرفون السبب فى فعل ما يفعلونه، فكيف تستطيع أن تتوقع منهم أن يكونوا متحفزين لفعله؟

استخدم اختبار "ريتش" للضمائر

ابتكر وزير العمل الأمريكى السابق "روبرت بى. ريتش" أداة تشخيص ذكية، وبسيطة (ومجانية) لقياس مدى صحة أية مؤسسة. عندما يتحدث إلى الموظفين، فإنه ينصت جيداً للضمائر التى يستعملونها فى حديثهم. هل يشير الموظفون إلى الشركة بالضمير "هم" أم الضمير "نحن"؟ يشير استعمال ضمير الغائب إلى قدر من عدم الانخراط على الأقل، وربما حتى الانعزال التام عن الشركة، أما استخدام الضمير "نحن" فيشير إلى العكس – أن الموظفين يشعرون بأنهم جزء من شىء ذو قيمة أو معنى. فإذا كنت رئيساً فى العمل، اقض بضعة أيام فى الإنصات إلى الموظفين من حولك، ليس فقط فى اللقاءات الرسمية كالاجتماعات مثلاً، لكن فى الردهات، وأثناء استراحة الغداء أيضاً. هل مؤسستك من مؤسسات الضمير "نحن" أم من مؤسسات الضمير "هم"؟ هالفارق مهم. كل شخص يريد الاستقلالية، والبراعة، والتصميم. فإن كنا من مؤسسات الضمير "نحن" فسنتمكن من تحقيق هذه العناصر – وإن كنا من مؤسسات الضمير "هم"، فلن نتمكن من ذلك.

النمط السلوكي "آي" بالنسبة للمؤسسات

ابتكر تصميمًا يناسب التحفيز الداخلي

يقول المؤلف وخبير الإنترنت "كلاي شيركي" (www.shirky.com) إن أكثر المواقع والمنتديات الإلكترونية نجاحًا هي التي يكون النمط السلوكي "آي" جزءًا من طبيعتها. فإنها تصمم – صراحة في الغالب – على استخدام التحفيز الداخلي. ويمكنك فعل الشيء ذاته مع كيائك الإلكتروني إذا استمعت لـ "شيركي" وقمت بالتالي:

- خلق بيئة تجعل الناس يشعرون بالارتياح تجاه المشاركة.
- منحت المستخدمين الاستقلالية اللازمة.
- حافظت على النظام مفتوحًا قدر الإمكان.

وما ينطوي على الأهمية في الواقع الافتراضي له ذات الأهمية في الواقع الفعلي. اسأل نفسك: كيف تعمل البيئة البناءة لمكان عملك على تحسين أو كبح الاستقلالية والبراعة والتصميم؟

شجع مهام السهل الممتنع لمجموعات العمل

لا بد أن جميعنا تقريبًا قد جربنا حالة الرضا التي تتأبنا بعد أية مهمة من مهام السهل الممتنع – وهي المهام التي لا تكون سهلة تمامًا ولا صعبة تمامًا، والتي تتيح إحساسًا لذيذًا بالتدفق. لكنه يكون من الصعب أحيانًا أن تعيد تطبيق التجربة لو كنت تعمل في إطار فريق، فالناس في الغالب يميلون إلى اختيار المهام التي دائمًا ما يقومون بها لأنهم على يقين من أنهم بارعون في القيام بها، وتتورط قلة غير محظوظة في المهام التي تخلو من

النمط السلوكي "أى" بالنسبة للمؤسسات

التدفق التي لا يريد لها أحد. وهذه بعض الطرق لإدخال مهام السهل الممتنع إلى مجموعتك:

- ابدأ بفريق متنوع. فكما تنصح "تريزا أمايل" الأستاذة بجامعة هارفارد: "أسس مجموعات العمل من أفراد يمكنهم تحفيز بعضهم والتعلم من بعضهم، فلا يكونون على نفس المستوى فيما يتعلق بالخلفيات والتدريب، فأنت بحاجة لأشخاص يثرون بعضهم بالأفكار المتنوعة".
- اجعل مجموعتك "منطقة خالية من التنافس". إن تأليب زملاء الفريق على بعضهم أملاً في أن تكون المنافسة حافزاً على تحسين الأداء هو أسلوب نادراً ما ينجح – وغالباً ما يقلل من حجم الحافز الداخلي. وإن كنت لابد مستخدماً كلمة تبدأ بحرف التاء، فليكن "تضافر" أو "تعاون" وليس "تنافس".
- جرب إدخال تعديل طفيف على المهام. إن شعر أحد الأفراد بالملل في مهمته، فانظر إن كان يمكنه تدريب شخص آخر في مهارات يتقنها هو بالفعل. وانظر إن كان ممكناً أن يتولى هو جانباً من العمل يحتاج إلى مزيد من الخبرة العملية.
- ارفع المعنويات من خلال الغاية، ولا تحفز بالمكافأة. لا شيء يربط فريقاً ببعضه مثل المهمة المشتركة، فكما تشارك الناس في قضية مشتركة – سواء كانت ابتكار شيء عظيم على نحو جنوني، أو التفوق على منافس خارجي، أو حتى تغيير العالم – أصبح عمل المجموعة مشبعاً ورائعاً.

النمط السلوكى "آى" بالنسبة للمؤسسات

حول رحلات الشركة إلى "يوم فيدكس"

تأمل رحلات الشركة، وهى الأيام التى تتطوى على المرح الإجبارى والمعنويات المصطنعة – يتخللها أحاديث تشييط محرجة، وبعض الرقص البائس الردىء، وقليل من "قفزات الثقة"، والحقيقة أن هذه الرحلات من مكان العمل تعيد جذب اهتمام الموظفين، وتعيد شحن بطارياتهم، وتعيد فتح الحديث فى المسائل المهمة. ولكن لو كانت رحلات مؤسستك قاصرة، فَلَمْ لا تجرب أن تستبدل بالرحلات القادمة نموذج "يوم فيدكس"؟ حدد يوم عمل كاملاً يمكن فيه للموظفين أن يعملوا على أى شىء يختارونه، بالكيفية التى يريدونه، ومع الأشخاص الذين يريدونهم. واحرص على أن يكون لديهم ما يحتاجون إليه من أدوات وموارد. وضع قاعدة واحدة فقط: لا بد من تقديم – فكرة جديدة، ونموذج مبدئى لمنتج وعملية داخلية أفضل فى اليوم التالى، إن مؤسسات النمط السلوكى "آى" تعرف ما لا يدركه نظراؤها من مؤسسات النمط "إكس" إلا نادراً: التحديات الحقيقية أكثر تحفيزاً من أوقات الفراغ المملة.

جواهر المكافأة:

كافئ الناس على طريقة النمط السلوكي "آي"

يريد كل فرد منا أن يتلقى راتبًا جيدًا. وأنا أريد ذلك بكل تأكيد. وعلى يقين من أنك مثلي في هذه الرغبة. ولا يتطلب منهج النمط "آي" في التحفيز حذرًا متدنيًا تمامًا من الرواتب أو قوة عمل متطوعة بالكامل، ولكنه يتطلب منهجًا جديدًا في دفع الرواتب.

اعتبر هذا المنهج الجديد على أنه جواهر دفع الأجور: في نظام التشغيل موتيفيشن^{٣٠}، يكون الاستغلال الأمثل للمال من خلال تحييته جانبًا عن الجدال.

فكلما طغى أمر الراتب، والدخل الإضافي، والمزايا على الحياة العملية للفرد، قوض ذلك القدرة الإبداعية وأنها القدرة على الأداء، وكما وضع "ريتشارد ديسي" في الفصل الثالث، فعندما تستخدم المؤسسات المكافآت التي من قبيل المال في تحفيز طاقم العمل، "فهذا هو الحد الذي تبلغ عنده قمة التشبیط". وأفضل طريقة لتناول مسألة مقابل العمل على النحو الأمثل – ومن ثم استبعادها من المشهد. إن المؤسسات الفعالة تمنح أفرادها المقابل بمقادير وبطرق تسمح لهؤلاء الأفراد بنسيان أمر المال تمامًا والتركيز بدلًا من ذلك على العمل بحد ذاته.

واليك ثلاثة أساليب رئيسية لذلك:

١. اضمن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية

إن الصفة الأكثر أهمية في أية منظومة للأجور هي العدالة، وفي هذا الإطار، تأتي العدالة على وجهين - داخلية وخارجية. تتمثل العدالة الداخلية في أن يُمنح الموظفون رواتب تتناسب مع ما يتقاضاه زملاؤهم، أما العدالة الخارجية فهي تعنى أن يدفع للناس ما يتسق مع ما يتقاضاه الآخرون الذين يقومون بعمل مشابه في مؤسسات مشابهة.

ودعونا نتأمل كل نوع من العدالة على حدة. هب أنك و "فريد" تتشاركان مكتباً واحداً. وهب أنكما تتمتعان بقدر مماثل تماماً من المسؤولية والخبرة. فإن كان "فريد" يتحصل على مال أكثر منك، فإنك عندئذ ستغضب. وبسبب هذا الانتهاك لمبدأ العدالة الداخلية، فإن مستوى تحفزك سوف ينخفض، والآن هب أنك و "فريد" تعملان كمراقبي حسابات لسنوات خبرة تبلغ عشر سنوات في شركة تأتي ضمن قائمة أفضل مائتي شركة حسب تصنيف فورتشن. فإذا ما اكتشفتما أن مراقبي الحسابات الذين يتمتعون بسنوات خبرة كالتى تتمتعان بها في شركات في مكانة شركتكما يحصلون على ضعف الراتب الذى تتقاضياه في شركتكما، فكلكما سيشعر بانهيأ هائل في درجة التحفز التى تتمتعان بها. فقد تجاوزت الشركة مبدأ العدالة الخارجية (وهناك إضافة أخرى مهمة: إن دفع أجور الناس وفق النمط السلوكي "آي"، لا يعنى أن تدفع للجميع بقدر متساو. فلو كان "فريد" يقوم بمهمة أصعب أو يسهم في العمل بشكل أكبر فهو إذن يستحق أجرًا أكبر. إضافة إلى أن الدراسات تظهر أن معظم الناس ليس لديهم انفضاضة في هذا. لماذا؟ لأن هذا هو العدل).

إن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية على النحو الصحيح لا يمثل حافزاً في حد ذاته. ولكنه وسيلة لتحديد مسألة المال حتى لا يصبح مشكلة، فيصبح مثبطاً.

٢. إذا استخدمت قياسات الأداء، فاجعلها واسعة النطاق، ومناسبة، وعضوية على التلاعب

تخيل أنك مدير إنتاج وأن أجرك يعتمد بشكل أساسي على تحقيق نسب مبيعات معينة بالنسبة للربع التالي من العام. إن كنت تتمتع بالذكاء، أو كنت مسئولاً عن الإتفاق على عائلة، فإنك في الغالب سوف تسعى جدد للوصول إلى هذا الرقم. وأنت في الغالب لن تكون مهموماً بأمر ربع العام التالي أو صحة المؤسسة بشكل عام ولن تهتم بما إذا كانت الشركة تستثمر ما يكفى من المال فى البحث والتطوير أم لا. وإن كنت عصبياً. فإنك ربما تسعى للطرق الملتوية من أجل الوصول إلى هدفك ربع السنوى.

والآن تخيل أنك مدير إنتاج وأن راتبك مرتبط بالعوامل التالية: مبيعاتك للربع السنوى التالى، ومبيعاتك فى العام الحالى، وعائد الشركة وأرباحها فى العامين القادمين. ومستويات الرضا بين عملائك. وأفكارك بخصوص منتجات جديدة، والتقييمات الصادرة بحقك من زملاء العمل. فإن كنت ذكياً، فالغالب أنك ستحاول زيادة مبيعاتك من المنتج، وخدمة عملائك، ومعاونة زملائك. وأن تقدم عملاً جيداً بشكل عام. فعندما تتنوع القياسات يصعب التلاعب بها. وإضافة إلى ذلك، فإن المكسب عند بلوغ حدود هذه القياسات لا ينبغي أن يكون كبيراً جداً، فعندما يكون المردود المقدم على بلوغ الأهداف معتدلاً - وليس كبيراً جداً - فإن ذلك يقلل من احتمالية تحجيم تركيز الموظفين ومن احتمالية أن يسلكوا الطرق الملتوية لبلوغ تلك الأهداف.

والحقيقة أن إيجاد الخلطة المناسبة من القياسات أمر صعب وسوف يختلف من مؤسسة إلى أخرى. وبعض الناس سيجدون طريقهم للتلاعب بهذه القياسات مهما كانت جيدة الضبط. لكن استخدام مجموعة متنوعة من المعايير التى تعكس إجمالاً شكل العمل المتميز يمكن أن يحول المكافآت "المشروطة" التى هى غالباً مناقضة للإنتاجية إلى مكافآت "نهائية" أقل تأكلاً.

النمط السلوكى "أى" للأباء والمعلمين: تسع أفكار لمساعدة أطفالنا

يبدأ جميع الأطفال الحياة وهم يتمتعون بحب الاستطلاع والتوجيه الذاتى وفق النمط السلوكى "أى"، ولكن الكثير منهم ينتهى بهم الحال وهم يعانون من اللامبالاة والخنوع وفق النمط السلوكى "إكس". فما الذى يحل بهم؟ ربما تكون المشكلة لدينا نحن الراشدين الذين يديرون المدارس وينشئون العائلات. فإذا أردنا تجهيز الصغار لعالم العمل الجديد – والأهم من ذلك، إذا أردنا أن نحيا حياة مرضية – فإننا بحاجة إلى تخطيط قبضة النظام التشفيلى موتيفيشن ٢,٠ عن التعليم وتربية الأطفال.

وللأسف، فكما هى الحال مع عالم الأعمال، فإن العلم يقول شيئاً والمدارس تفعل شيئاً آخر، فالعلم يقول (وكذلك أنت إن كنت قد قرأت الفصل الثانى) بأنك لو وعدت طفلاً فيما دون سن الدراسة بشهادة تقدير مقابل أن يقوم برسم صورة، فإن هذا الطفل سيقوم برسم صورة لك – ثم يفقد أى اهتمام بالرسم. ورغم سطوع هذا الدليل – ورغم زيادة حاجة الاقتصاد العالمى إلى القدرات الإبداعية غير الروتينية – فإن الكثير من المدارس لا تزال سائرة فى الاتجاه الخاطئ، فإنهم يضاعفون التركيز على المهام الروتينية، والإجابات الصحيحة، والتقييم. ويجرون عربة مليئة بالمكافآت "المشروطة" – البيئزا لقراءة الكتب، وأجهزة "الآى بود"

النمط السلوكى "أى" للآباء والمعلمين

للظهور فى الفصل الدراسى، والمال لتحقيق درجات جيدة فى الامتحانات. نحن نقدم رشوة للطلاب للإذعان بدلاً من تحديهم للانخراط فى الدراسة. ويمكننا أن نؤدى ذلك بشكل أفضل. بل ينبغي ذلك. فإذا كنا نريد تربية الأطفال على النمط السلوكى "أى" فى المدرسة وفى المنزل، فينبغى علينا أن ندفعهم نحو الاستقلالية والبراعة والتصميم. واليك تسع طرق لبدء هذه الرحلة.

طبق اختبار النمط "أى" ثلاثى المراحل على الواجب المنزلى

هل الواجبات المنزلية التى تكتظ بها حقائب الأطفال تساعد حقاً فى تعلمهم؟ أم أنها فى الواقع تسلبهم أوقات فراغهم لصالح شعور كاذب بالدقة والصرامة؟ فيا أيها المدرسون، قبل أن توزعوا واجباً منزلياً آخر من مستهلكات الوقت، عليكم أولاً أن تمرروه خلال هذا الاختبار بسؤال أنفسكم ثلاثة أسئلة:

- هل أوفر للطلاب أى قدر من الاستقلالية فى كيفية القيام بالعمل ووقت تنفيذه؟
- هل يعزز هذا الواجب تحقيق البراعة من خلال طرح تكليف بعمل خلاق مبدع (فى مقابل إعادة صياغة نمطية لما تم طرحه فى الفصل الدراسى)؟
- هل يدرك طلابى الغاية من هذا الواجب؟ بمعنى، هل يمكنهم أن يستوعبوا أن القيام بهذا العمل الإضافى فى المنزل يسهم فى المشروع الأكبر الذى يهدف إليه الفصل؟

إن كانت الإجابة عن أى من هذه الأسئلة هى "لا"، فهل يمكنك إعادة تصميم الواجب؟ وبالنسبة للآباء، هل تطلعون على كل واجب منزلى يتم فرضه على

النمط السلوكى "أى" للآباء والمعلمين

أطفالكم لتعرفوا إن كان يعزز الخنوع أم الانخراط؟ دعونا لا نهدر وقت أبنائنا فى تدريبات عديمة الجدوى. فإنه بقليل من الفكر والجهد، يمكننا تحويل الواجب المنزلى إلى تعليم منزلى.

طبّق نموذج يوم "فيدكس"

فى الفصل الرابع، رأينا كيف قامت شركة "أتلاسيان" بإطلاق شرارة الاستقلالية داخل الشركة بتخصيصها ليوم عمل كل ثلاثة أشهر يقوم فيه الموظفون بالعمل على أى مشروع يختارونه، بالطريقة التى يريدونها، ومع الأشخاص الذين يحبونهم. فلم لا تجرب هذا مع طلابك – أو حتى مع أولادك وبناتك؟ خصص يوماً دراسياً كاملاً (أو يوم إجازة عائلية) واطلب من الأطفال أن يتصدوا لمشكلة معينة ليحلوها أو مشروع ينجزوه. وبشكل مسبق، ساعدهم على جمع الأدوات، والمعلومات، والموارد التى قد يحتاجون إليها. ثم دعهم يتصرفوا بطريقتهم الخاصة، وفى اليوم التالى اطلب منهم تسليم النتائج – من خلال تقرير يتلى على الفصل أو أفراد العائلة حول اكتشافاتهم وتجاربهم. إنه سيبدو كما يحدث فى عرض *Project Runway* – فالأطفال فقط هم من يختارون المشروع بأنفسهم، والمكافأة فى نهاية اليوم ستكون بإتاحة الفرصة لمشاركة الباقيين فى كل ما ابتكروه وتعلموه طوال الطريق.

جرب بطاقات التقارير التى تحمل شعار "افعله بنفسك"

إن السواد الأعظم من الطلاب يلجئون بأرجلهم باب المدرسة وفى أذهانهم هدف واحد فقط: أن يحصلوا على درجات جيدة. وفى الغالب الأعم، تكون

النمط السلوكى "آى" للآباء والمعلمين

الطريقة الفضلى بالنسبة لهم لتحقيق ذلك الهدف هى الالتزام بالمنهج الدراسى، وتجنب المخاطر، وتقديم الإجابات التى يريدها المعلم بالطريقة التى يراها. إن الدرجات الجيدة أصبحت مكافأة للإذعان – ولكن ليس لها أى صلة بحجم التعلم، أما الطلاب الذين لا ترتفع بهم درجاتهم يرون أنفسهم فاشلين ثم يتخلون عن محاولة التعلم.

أما منهج النمط السلوكى "آى" فمختلف. ولا تعتبر بطاقات تقارير الإنجاز جائزة محتملة، بل إنها وسيلة لمنح الطلاب تغذية مرتدة مفيدة حول مدى تقدمهم الدراسى. ويدرك الطلاب من النمط "آى" أن أفضل طريقة لتلقى التغذية المرتدة هى أن يقيموا تقدمهم بأنفسهم.

ولذا فلتجرب بطاقات التقارير التى تحمل شعار "افعله بنفسك"، فى بداية أى فصل دراسى، اطلب من الطلاب أن يضعوا قائمة بأهم أهدافهم التعليمية. بعد ذلك، وفى نهاية الفصل الدراسى، اطلب منهم أن يصمموا بطاقة تقرير أداء لأنفسهم يرفقون بها تقييماً من فقرة أو اثنتين حول مدى تقدمهم. فى أى شىء نجحوا؟ فى أى شىء قصّروا؟ ما الشىء الذى يحتاجون فيه إلى المزيد من التعلم؟ بمجرد أن يتم الطلاب تقارير الأداء الخاصة بهم، اعرض عليهم تقرير الأداء الخاص بالمعلم، واجعل من المقارنة بين التقريرين بداية لنقاش حول مدى تقدمهم فى سعيهم نحو تحقيق البراعة. ربما يمكنك أيضاً إلحاق الطلاب بمؤتمر مشترك يجمع الأساتذة والمعلمين. (بالنسبة للآباء: لو لم يقم معلم أطفالك بإجراء فكرة تقارير الأداء التى تحمل شعار "افعل ذلك بنفسك"، فحاول أنت تنفيذها فى البيت. فإنها وسيلة أخرى لمنح المدرسة من تغيير الوضع الافتراضى لأطفالك وتحويلهم من النمط "آى" إلى النمط "إكس").

النمط السلوكى "أى" للآباء والمعلمين

امنح أطفالك علاوة وبعض المهام –
ولكن لا تجمع بين الاثنين

إليك السبب فى حب الأطفال للعلاوة المالية: إن امتلاك القليل من المال الخاص، والقدرة على تقرير أوجه صرفه، يوفر قدرًا من الإحساس بالاستقلالية لدى الأطفال وتحمل مسئولية إنفاقه.

والآن إليك السبب فى فائدة المهام المنزلية بالنسبة للأطفال: هذه المهام توضح للأطفال أن العائلات مبنية على أساس الالتزامات المتبادلة وأن أعضاء الأسرة يحتاجون جميعًا إلى مساعدة كل منهم للآخر.

وأخيرًا إليك السبب فى أنه ليس جيدًا أن تجمع بين المهام المنزلية والعلاوات المالية بالنسبة للأطفال. من خلال ربط المال بإتمام المهام، فإن الآباء يحولون العلاوة إلى مكافأة "مشروطة". وهذا يرسل للطفل رسالة واضحة (ومغلوبة تمامًا) مفادها: بدون مقابل مالى، لن يرغب الطفل المعتد بنفسه فى التطوع لوضع الطاولة، أو تفريغ سلة المهملات، أو ترتيب فراشه. فهذا يحول التزامًا أخلاقيًا وعائليًا إلى مجرد مقايضة تجارية – حيث إن الطفل يعلم أن السبب الوحيد للإقدام على القيام بمهمة غير مرغوب فيها لصالح العائلة هو المقابل المالى. تلك هى الحالة التى يكون فيها الجمع بين أمرين جيدين، عائدًا بالسوء لا بالخير. ولذا، فإن عليك أن تحافظ على الفصل بينهما، وحينها فقط تضمن تفريغ سلة القمامة. إضافة إلى ذلك، فإن الأطفال سيبدأون بتعلم الفارق بين المبادئ والمكافآت.

قدم الثناء... بالطريقة المناسبة

عندما يتم تقديمه بالطريقة المناسبة، يصبح الثناء أداة مهمة لمنح الأطفال التغذية المرتدة والتشجيع. ولكن عندما يتم تقديمه بالطريقة الخاطئة، فإن الثناء

النمط السلوكى "أى" للآباء والمعلمين

يصبح مكافأة "مشروطة" أخرى يمكنها أن تقوض الإبداع وتخدع الحافز الداخلى.

إن العمل الفعال الذى قامت به عالمة النفس "كارول دويك"، وغيرها فى هذا المجال، يطرح قائمة أساليب لتقديم الثناء بطريقة تعزز النمط السلوكى "أى":

- أثنِ على الجهد والإستراتيجية، وليس على الذكاء. كما أظهرت أبحاث "دويك"، فإن الأطفال الذين يتم امتداحهم "لكونهم أذكياء" غالبًا ما يعتقدون أن أية مواجهة هى اختبار لذكائهم من عدمه. ومن ثم فإنهم لكى يتحاشوا الظهور بمظهر الأغبياء، فإنهم يعارضون التحديات الجديدة ويختارون أسهل الطرق. وعلى العكس من ذلك، فالأطفال الذين يدركون أن الجهد والعمل الجاد هو الطريق لتحقيق البراعة والتطور يكونون هم الأكثر استعدادًا للتصدي لمهام جديدة وصعبة.
- اجعل الثناء محددًا. ينبغى على الآباء والمعلمين أن يمنحوا الأطفال معلومات مفيدة حول أدائهم. وبدلاً من إغراقهم فى تعميمات، أخبرهم تحديداً بما فعلوه ويستحق الثناء عليه.
- قدم الثناء منفرداً بمعنى عن الآخرين. إن الثناء عبارة عن تغذية مرتدة – وليس مناسبة لتقديم جائزة. وهذا هو ما يجعل من الأفضل بذل الثناء على نحو ثنائى وعلى انفراد.
- قدم الثناء عندما يكون له سبب وجيه فحسب. لا تخدع الطفل فإنه يستطيع فهم الثناء الكاذب على الفور. كن صادقاً – أو ابق صامتاً. فإذا بالفت فى الثناء، فإن الأطفال سيعتبرونه مدحاً غير صادق وغير مستحق، وبالإضافة إلى ذلك، فإن المبالغة فى الثناء تصبح مكافأة "مشروطة" أخرى تجعل من تلقى الثناء – وليس تحقيق البراعة – هدفاً فى حد ذاته.

النمط السلوكي "آي" للأباء والمعلمين

ساعد الأطفال على رؤية الصورة الكلية

في الأنظمة التعليمية التي تميل إلى الاختبارات، والدرجات، والمكافآت "المشروطة"، غالباً ما لا يكون لدى الطلاب أية فكرة بالغاية مما يفعلونه. فغير ذلك من خلال مساعدتك لهم على رؤية الصورة الكلية. وبغض النظر عما يدرسون به بالضبط، احرص على أن يكونوا قادرين على الإجابة عن الأسئلة التالية: لماذا أتعلم ذلك؟ ما مدى العلاقة بين ما أتعلمه والعالم الذي أعيش فيه؟ ثم اخرج بهم من قاعة الدراسة وطبق معهم ما يتعلمونه. فإن كانوا يتعلمون الإسبانية، فاصطحبهم إلى مكتب أو متجر أو بيئة يمكنهم فيها التحدث بتلك اللغة فعلاً. وإذا كانوا يتعلمون الهندسة، فاطلب منهم رسم خطط معمارية لمبنى ملحق بالمدرسة أو البيت. ولو كانوا يتعلمون التاريخ، فاطلب منهم تطبيق ما تعلموه على حدث ورد في الأخبار، فكر في الأمر على هذا النسق: القراءة، والكتابة، والحساب،... ومدى الصلة بالموضوع.

افحص هذه المدارس الخمس التي من النمط السلوكي "آي"

رغم أن معظم المدارس حول العالم ما زالت تبني على أساس نظام التشغيل موتيفيشن ٢.٠، فإن عددًا من متخصصي التعليم من أصحاب التفكير التقدمي أدركوا منذ زمن بعيد أن الأطفال الصغار يبرعون مع وجود المحفز الثالث. وإليك خمس مدارس في الولايات المتحدة من النمط السلوكي "آي" مع ممارسات لمحاكاتها وقصص للاعتبار بها.

- "بيج بيكتشر ليرنينج". منذ العام ١٩٩٦، ومع افتتاح مدرستها العليا الرائدة في منطقة "ميت"، في بروفيدناس برود أيلاند، كانت "بيج بيكتشر ليرنينج" حريصة على خلق بيئة تعليمية لترسيخ مبدأ

النمط السلوكي "آي" للأباء والمعلمين

الانخراط بدلاً من الإذعان. وقد أسس المدرسة اثنان من قدامى المبدعين في التعليم، "دينيس ليتكى"، و"إليوت ووشور"، ومؤسسة "بيج بيكتشر" هي مؤسسة غير هادفة للربح، ولها الآن أكثر من ستين مدرسة في جميع أنحاء الولايات المتحدة تعمل على تحميل الطلاب مسؤولية تعلمهم. فإن الأطفال في مدارس "بيج بيكتشر" يتلقون الأساسيات. لكنهم إضافة لذلك، يتعلمون استخدام هذه الأساسيات ويكتسبون مهارات أخرى من خلال القيام بعمل حقيقي في المجتمع – وكل هذا تحت توجيه مدرس راشد خبير. وبدلاً من التحايل على معايير نظام التشغيل موفيفيشن ٢٠٠٠، فإن الأطفال في مدرسة "بيج بيكتشر" يتم تقييمهم بالطريقة التي يتم بها تقييم البالغين – على مستوى الأداء في العمل، والمعرض الفردية، والجهد، والتوجه، والسلوك في العمل. ومعظم الطلاب في مدرسة مدينة "ميت" وغيرها من مدارس "بيج بيكتشر" من أبناء بيئات الدخل المنخفض أو الأقليات التي تعامل بشكل سيئ في المدارس التقليدية. إلا أنه بفضل النمط السلوكي الإبداعي "آي"، فإن أكثر من ٩٥٪ من الطلاب يتخرجون ويلتحقون بالجامعة. ولمزيد من المعلومات، يمكنك زيارة الموقع: <http://www.bigpicture.org> (بصراحة: لقد عملت مجاناً في مجلس إدارة مدارس "بيج بيكتشر" منذ عام ٢٠٠٧).

- مدرسة "سادبيري فالي". ألقى نظرة على هذه المدرسة المستقلة في منطقة "فرا مينجهام"، بولاية ماساشوستس لترى ما يحدث عندما يتمتع أي طفل صغير باستقلالية حقيقية، فانطلاقاً من الإيمان بأن البشر جميعاً مفلطرون على حب الاستطلاع وأن أفضل أنواع التعلم يتحقق عندما يبدأ وتتم متابعته من قبل المتعلم نفسه، فإن مدرسة "سادبيري فالي" تمنح طلابها السيطرة الكاملة على مهام التعلم،

النمط السلوكي "أى" للأباء والمعلمين

وتوقيته، وأسلوبه، أما المعلمون وطواقم الإدارة، فإنهم موجودون فقط لمساعدتهم على إنجاز الأمور. وتلك المدرسة يعتبر فيها الانخراط الكامل هو القاعدة، أما الخنوع والإذعان فليس من بين الخيارات. لمزيد من المعلومات، زر الموقع الإلكتروني: www.sudval.org

- مدرسة "ذا تينكرنج سكول". لكونها أقرب للمعمل منها إلى المدرسة، فإن برنامج هذا الصيف، الذي وضعه عالم الحاسب الآلى "جيفر تولى"، يسمح للأطفال من سن السابعة وحتى السابعة عشرة باللعب بمواد مثيرة للاهتمام وابتكار أشياء مبتكرة. فى مقر المدرسة بـ "مونتارا"، بولاية كاليفورنيا، أنتج طلاب مدرسة "تينكرنج": رافعة منزلقة يمكنها العمل، ودراجات نارية، وفرش أسنان آلية، وقطارات ملاه، وجسورًا بلاستيكية محمولة يمكنها نقل الأفراد. قد لا يكون معظمنا قادرًا على إرسال أطفاله إلى كاليفورنيا لأسبوع يقضونه فى تلك المدرسة، لكن بإمكاننا جميعًا أن نتعلم "الأمور الخمسة الخطيرة التى ينبغى أن تدع أطفالك يفعلونها". لذا، خصص من وقتك تسع دقائق لتستمع فيها إلى حديث "تولى" الذى يحمل هذا العنوان وقد ألقاه فى عام ٢٠٠٧ على موقع "تيد توك" الإلكتروني. ثم امنح أطفالك سكين جيب، وبعض العدد، وعلبة من الثقاب – وابتعد عن طريقه. لمزيد من المعلومات، قم بزيارة الموقع: www.tinkeringschool.com

- مدرسة "باجت ساوند كوميونتى سكول". مثلما تفعل مدرستا "ساديرى"، و "بيج بيكتشر"، فإن هذه المدرسة الصغيرة المستقلة فى سياتل بواشنطن، تمنح تلاميذها جرعة قوية جدًا من الاستقلالية، فتقلب المنهج النمطى للمدارس التقليدية – القائل بأن "مقاسًا واحدًا يناسب الجميع" – رأسًا على عقب، فلكل طالب مستشاره الخاص الذى يعمل كمدرّب شخصى له. وتتكون

النمط السلوكي "آي" للآباء والمعلمين

"المدرسة" من خليط يضم جزءًا لوقت الصف الدراسي وآخر لمشاريع دراسية مستقلة ذاتية الابتكار، وهذا بالتوازي مع جزء خاص بخدمة المجتمع يضع برنامجها الطلاب، ولما كان الطلاب في معظم الأوقات خارج غرف الدراسة، فإنهم يكتسبون إحساسًا حقيقيًا بأن تعلمهم له قيمة في دنيا الواقع. وبدلاً من اللهاث خلف الدرجات، فإنهم يتلقون تغذية مرتدة منتظمة وغير رسمية من مستشاريهم، وأساتذتهم، وزملائهم. لمزيد من المعلومات، قم بزيارة الموقع الإلكتروني: www.pscs.org

- مدارس "مونتييسوري". ابتكرت "ماريا مونتييسوري" طريقة "مونتييسوري" في التعليم في بداية الثمانينيات من القرن الماضي بعد أن لاحظت الفضول الفطري لدى الأطفال ورغبتهم الغريزية للتعلم. فإن فهمها المبكر لحقيقة المحفز الثالث قد أسفر عن شبكة مدارس تمتد في كل أرجاء العالم، معظمها لما دون سن الدراسة والمرحلة الابتدائية. ويمتلى الكثير من المعتقدات الأساسية لطريقة "مونتييسوري" التعليمية بمبادئ نظام التشغيل موفيفيشن ٣.٠ - حيث ينخرط الطلاب بشكل طبيعي في تعلم ذاتي ودراسة مستقلة؛ بحيث يعمل المدرسون كملاحظين وميسرين، وليسوا محاضرين أو مصدرى تعليمات؛ وبحيث ينساق الطلاب بشكل طبيعي لمعايشة فترات من التركيز والانتباه والتدفق المكثف الذي ينبغى على الراشدين من حولهم فعل كل ما يمكنهم لعدم مقاطعته. ومع أن مدارس "مونتييسوري" نادرًا ما تضم المراحل الإعدادية أو الثانوية، فإن كل مدرسة، ومعلم، ووالد، يمكنه أن يتعلم من منهج هذه المدارس الراسخ والناجح. وأنت في بحثك عن مدارس "مونتييسوري"، افحص أيضًا منهجين تعليميين آخرين يعملان على تدعيم النمط السلوكي "آي": فلسفة "ريجيو إميليا" في تدريس

النمط السلوكي "آي" للأباء والمعلمين

الأطفال، ومدارس "وولدورف". لمزيد من المعلومات، زر المواقع التالية: www.montessori-ami.org، و www.montessori.org، و www.amshq.org، و www.reggioalliance.org، و www.whywaldorfworks.org

خذ درساً منزلياً

في الولايات المتحدة، بدأت حركة الدراسة المنزلية في النمو بوتيرة ملحوظة على مدار السنوات العشرين الماضية. والقسم الأسرع انتشاراً في هذه الحركة هو قسم "غير المنتمين للمدارس" – حيث لا تستخدم العائلات مناهج دراسية رسمية وتسمح بدلاً من ذلك لأطفالها باستكشاف ودراسة ما يثير انتباههم. هذا الصنف من المتعلمين من أوائل المتبعين للنمط السلوكي "آي" في التعلم. فإنهم يزدون حجم الاستقلالية من خلال السماح للأطفال بتحديد ما يتعلمونه وكيف يتعلمونه. وهم يشجعون أيضاً على اكتساب البراعة من خلال سماحهم للأطفال بقضاء أى قدر يرونه من الوقت والتعمق بأى قدر يرونه في الموضوعات التي تجذبهم. حتى لو لم تكن الدراسة غير الرسمية غير مناسبة لك أو لأطفالك، فيمكنك أن تتعلم شيئاً من هذا النمط الإبداعي في التعلم. ابدأ بقراءة الكتاب الرائع لـ "جون تايلور"، *Dumbing Us Down*. وألقى نظرة على مجلة *Home Education* وموقعها الإلكتروني. ثم استعرض بعضاً من المواقع العديدة للتعليم غير الرسمي. لمزيد من المعلومات: www.homeedmag.com، www.unschooling.com، www.sandratodd.com/unschooling

النمط السلوكي "أى" للأباء والمعلمين

حوّل الطلاب إلى معلمين

إن إحدى أفضل الطرق لاختبار مدى إجادتك لشيء ما هي أن تقوم بتدريسه. امنح الطلاب هذه الفرصة. حدد لكل طالب في الفصل جانبًا مختلفًا من الموضوع الأكبر الذي تدرسه – ثم اطلب من كل واحد أن يدرس لزملائه ما تعلمه. وبمجرد أن يفعلوا ذلك، ضعهم أمام جمهور أكبر من خلال استضافتك لفصول أخرى، أو معلمين، أو آباء، أو إدارة المدرسة حتى يتعلموا ما عليهم تدريسه.

عليك أيضًا في بداية أي فصل دراسي، أن تسأل الطلاب عن رغباتهم الشخصية ومجالات خبرتهم. احتفظ بقائمة لما لديك من خبراء، وقم باستدعائهم متى احتجت إلى ذلك على مدار الفصل الدراسي. إن فصلًا دراسيًا مكونًا من معلمين ما هو إلا فصل من المتعلمين.

قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكي "آي": خمسة عشر كتاباً أساسياً

إن الاستقلالية، والبراعة، والتصميم أجزاء لا تتجزأ من الحالة البشرية، ومن ثم فلا غرابة في أن عددًا من المؤلفين – ابتداء من علماء النفس وحتى الصحفيين والروائيين – قاموا بمحاولات لاستكشاف هذه العناصر الثلاثة والتعمق في فهم ما تعنيه لحياتنا، هذه القائمة من الكتب، والتي رتبنا أبجديًا، ليست شاملة – بل إنها تعتبر بداية جيدة لكل من هو مهتم بترسيخ حياة النمط السلوكي "آي".

Finite and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibility

للمؤلف "جيمس بي. كارس"

في كتابه الصغير الرائع، يصف عالم الدين "كارس" نوعين من الألعاب، أولهما "لعبة محددة" وفيها فائز ولها نهاية؛ والهدف فيها هو النصر، وهناك "اللعبة غير المحددة" وليس في هذه اللعبة فائز وليس لها نهاية؛ وهدفها هو استمرار اللعب. والألعاب التي لا يمكن الفوز فيها – كما يوضح "كارس" – هي أكبر مكافأة من تلك التي تنتهي بفائز وخاسر والتي اعتدنا أن نلعبها في حياتنا العملية وعلاقاتنا.

قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكي "آي"

الفكرة الثاقبة للنمط "آي": "لاعبو الألعاب المحددة يلعبون في إطار حدود معينة، أما من تستهويهم الألعاب غير المحددة فيتلاعبون بالحدود".

Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else للمؤلف "جيويف كولفين"

ما الفارق بين الأشخاص المجيدين لما يفعلونه وبين من يصلون إلى درجة البراعة التامة؟ إن "كولفين" الذي يكتب لمجلة فورتن ثشن يوضح الدليل ويبين أن الإجابة تتلخص في ثلاث كلمات: الممارسة ثم الممارسة ثم الممارسة، لكنها ليست مجرد ممارسة كما يقول. إن السر يكمن في "الممارسة المنهجية" – العمل المتكرر بكثافة والذي يتطلب جهداً ذهنياً كبيراً والذي غالباً لا يكون محبباً للنفس، لكنه فعال بلا شك.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكي "آي": "إذا وضعت هدفاً بأن تصبح خبيراً في مجال عملك، فسوف تبدأ على الفور في فعل كل الأشياء التي لا تقوم بها الآن".

Flow: The Psychology of Optimal Experience للمؤلف "ميهالي سيكزينتيميهالي"

ليس من السهل أن تجد حديثاً حول العمل الجاد في شيء تحبه خيراً مما هو في هذا الكتاب الكلاسيكي لـ "سيكزينتيميهالي" عن "أفضل التجارب على الإطلاق"، إن الكتاب يتناول تلك اللحظات المبهجة التي نشعر فيها باكتمال السيطرة، وتمام الغاية، والتمكن. ويكشف كيف يمكن للناس تحويل أكثر المهام صعوبة إلى تحديات ممتعة محفزة.

قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكي "آي"

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكي "آي": "على عكس ما نعتقد عادة... فإن أفضل لحظات حياتنا ليست هي الأوقات التي تتسم بالسلبية والاستلقاء والاسترخاء – رغم أن هذه اللحظات يمكن أن تكون ممتعة أيضاً، إذا عملنا بجد حتى نتحصل عليها؛ لكن اللحظات الأفضل عادة ما تكون حين تستنهض قدرات الشخص البدنية والذهنية لأقصى حد لها في عمل تطوعي لإنجاز شيء صعب يستحق الجهد".

لمزيد من المعلومات عن أفكار "سيكزيتيميهاى"، ارجع إلى كتبه الثلاثة الأخرى: *Finding Flow: The Psychology of Engagment with Creativity: Flow and Psychology of Everyday Life* وكتاب *Discovery and Invention*، وكتابه الذي أصبح من الكلاسيكيات، *Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*.

Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation

للمؤلف "إدوارد إل. ديسى" بالاشتراك مع "ريتشارد فلاست".

في عام ١٩٩٥، كتب "إدوارد ديسى" كتاباً قصيراً أخرج به نظرياته القوية إلى الجمهور العام. في لغة واضحة سهلة القراءة، ناقش "ديسى" حدود المجتمع الذي يعتمد على السيطرة، وشرح أصول تجاربه الرائدة، وبين كيف يمكن تنمية الاستقلالية في مناح كثيرة من حياتنا.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكي "آي": "الأسئلة الكثيرة التي يسألها الناس – والتي من بينها، كيف يمكنني تحفيز الناس نحو التعلم؟ نحو العمل؟ للقيام بالمهام التي يتم تكليفهم بها؟ أو لأخذ أدويتهم؟ – هي أسئلة خاطئة. إنها أسئلة خاطئة لأنها تفترض أن التحفيز شيء يُصنَع للناس وليس شيئاً يفعله الناس لأنفسهم".

قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكي "آي"

Mindset: The New Psychology of Success

للمؤلفة "كارول دويك"

توجز "كارول دويك" الأستاذة بجامعة "ستانفورد" عقودًا من العمل البحثي في فكرتين أساسيتين بسيطتين. للناس عقليتان مختلفتان، كما تقول. أولئك الذين يؤمنون "بعقلية الثبات" يرون أن مواهبهم وقدراتهم مصنوعة من صخر صلب. أما الآخرون من أصحاب "عقلية النمو" فيؤمنون بأن مواهبهم وقدراتهم قابلة للتطور، عقليات الثبات ترى كل مواجهة هو اختبارًا للجدارية، أما عقليات النمو فتري نفس المواجهات فرصًا للتطور. ورسالة "دويك" هي: كن مع عقلية النمو. الفكرة الثابتة للنمط السلوكي "آي": في كتابها، وكذلك على موقعها الإلكتروني، www.mindsetonline.com، تطرح "دويك" خطوات ملموسة للتحويل من عقلية الثبات إلى النمو:

- تعلم أن تستمع إلى "صوت" عقلية الثبات الذي قد يكون مضرًا بمرونتك.
- لا تفسر التحديات على أنها عقبات، لكن باعتبارها فرصًا لتوسعة نطاق قدراتك.
- استخدم لغة النمو – على سبيل المثال: "لست واثقًا من قدرتي على القيام بذلك الآن، لكنني أعتقد أن بإمكانني التعلم من خلال بذل الوقت والجهد".

Then We Come to the End

للمؤلف "جوشوا فيريس"

هذه الرواية المرحية والحزينة في الوقت نفسه والفريدة من نوعها هي حكاية تحذيرية من الآثار المفسدة للأخلاق في النمط السلوكي "إكس"

قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكي "آي"

فى مكان العمل. ففى وكالة إعلانات مغمورة فى شيكاغو، يقضى الموظفون وقتًا أكبر فى تناول الكمك المحلى واللعب بمقاعد المكتب أكثر من كونهم يعملون عملاً فعليًا - بينما يسخطون جميعًا عندما يأتهم نبأ فصلهم من العمل.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكي "آي": "لقد أخذوا أزهارنا، وإجازة الصيف، والعلاوات، وتم تجميد الأجور، وتجميد الوظائف وكان الناس يطردون من الشركة مثل أجزاء الدمى المفككة. لم يكن هناك سوى شىء واحد نسعى إليه: احتمال الحصول على ترقية. لقب جديد: صحيح أنه لا يأتى بمال أكثر، والسلطة فيه وهمية تقريبًا، بل هو مجرد منحة رخيصة ذكية اخترعتها الإدارة لتبقينا بعيدًا عن فكرة التمرد، إلا أنه بمجرد أن يدور الحديث حول قفز أحدهم إلى هذا اللقب، فإن هذا الشخص الذى كان أكثر هدوءًا ذلك اليوم، أصبح يتمتع بالحصول على فترة غداء أطول من المعتاد، وكان يعود محملاً بأكياس التسوق، ويقضى ظهيرة اليوم فى حديث ممتع على الهاتف، ويفادر الوكالة فى الوقت الذى يريده، بينما ظل بقيتنا يرسل ويتلقى رسائل إلكترونية تمتلئ حديثًا عن الظلم والشك".

Good Work: Excellence and Ethics Meet

للمؤلفين "هوارد جاردنر" و"ميهاى سيكزينتميهالى" و"ويليام دامون"

كيف يمكنك أن تقوم "بعمل جيد" فى عصر تسوده قوى السوق الشرسة والتكنولوجيا التى تتطور بسرعة الضوء؟ هذا من خلال التفكير فى ثلاث مسائل أساسية: مهمة وظيفتك، ومعاييرها القياسية أو "أفضل الممارسات" وشخصيتك. ورغم أن هذا الكتاب يركز أساسًا على أمثلة من علم الجينات والصحافة، فإن أفكاره الثاقبة، يمكن تطبيقها على مجموعة من الوظائف التى بدّلها تحول الأيام. كذلك واصل مؤلفو الكتاب جهدهم فى تحديد الأفراد

قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكي "آي"

والهيئات الذين يمثلون نماذج واقعية "للعمل الجيد" على موقعهم الإلكتروني:

www.goodwork.org

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكي "آي": "ماذا تفعل لو استيقظت ذات صباح ووجدت نفسك خائفًا من الذهاب إلى العمل؛ لأن العمل الروتيني اليومي لم يعد يواكب معاييرك؟".

- ابدأ بتشكيل مجموعات أو منتديات مع الآخرين في مجال صنعتك أو خارجها من أجل تجاوز الحدود الحالية لتأثيرك.
- اعمل مع المؤسسات الموجودة من أجل التأكيد على قيمة مهنتك أو تطوير مبادئ توجيهية جديدة.
- خذ موقفًا ثابتًا، قد يكون في هذا مخاطرة، صحيح، لكن ترك وظيفة لأسباب أخلاقية ليس بالضرورة أن يكون هجرًا للأهداف المهنية.

Outliers: The Story of Success

للمؤلف "مالكوم جلاذويل"

من خلال سلسلة من القصص المسرودة على نحو جذاب ورشيق، يؤكد "جلاذويل" بكياسة على فكرة "الرجل العصامي". ويقول: "إن النجاح أمر معقد للغاية"، فأصحاب الإنجاز العظيم – من لاعبي الهوكي الكنديين الصغار، إلى "بيل جيتس"، إلى فرقة البيتلز – هم في الغالب نتاج لمميزات خفية في الثقافة، والتوقيت، والديموغرافيا، والحظ الذي ساعدهم على بلوغ البراعة في ميادين عملهم. إن قراءة هذا الكتاب سوف تقودك إلى إعادة تقييم مسارك. والأهم من ذلك أنها ستدفعك للتساؤل عن مقدار ما نخسره من الإمكانيات البشرية عندما ننكر تلك المميزات.

قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكي "آي"

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكي "آي": "ليس بمقدار ما نجنيه من المال يكون حجم السعادة التي نشعر بها في فترة العمل بين الساعتين التاسعة صباحًا والخامسة مساءً. بل إن السعادة متعلقة بمقدار الإشباع الذي نحققه في هذا العمل. إذا خيرتك بين العمل كمهندس معماري مقابل ٧٥ ألف دولار في العام، وبين العمل كمحصل ضرائب يومي مقابل ١٠٠ ألف دولار سنويًا، فأى الوظيفتين ستختار؟ أظن أنك ستختار الأولى، لأن هناك قدرًا من التعقيد، والاستقلالية، والعلاقة بين الجهد والمكافأة في العمل الإبداعي، وهذا بالنسبة للغالبية منا أهم من المال".

Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln

للمؤلفة "دوريس كيرنز جودوين"

في سردها التاريخي الممتع المحبب، تبرز "جودوين" الرئيس "إبراهام لينكولن" باعتباره نموذجًا للنمط السلوكي "آي". فلقد عمل بجهد كبير ليبلغ درجة البراعة في القانون وفي السياسة. لقد منح أقوى خصومه القوة والاستقلالية. وقد ابتكر نموذجًا في القيادة يركز على الغاية الأسمى – إنهاء العبودية والحفاظ على وحدة البلاد.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكي "آي": تلقى "جودوين" الضوء على مهارات "لينكولن" في القيادة والذي ينتهج النمط السلوكي "آي":

- كان من الثقة في ذاته بالقدر الذي مكنه من إحاطة نفسه بأنداد يمتازون في جوانب هو ضعيف فيها.
- كان يستمع صادقًا لوجهات نظر الآخرين، والتي ساعدته في تكوين آراء خاصة به أكثر تعقيدًا.

قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكي "آي"

- كان يبذل الثناء عندما يكون مستحقاً ولم يكن يخاف من تلقى اللوم.

The Amateurs: The Story of four Young Men and Their Quest for an Olympic Gold Medal

للمؤلف "ديفيد هالبرستام"

ما الذي يدفع مجموعة من الرجال على أن يتحملوا ألماً وإنهاكاً بدنياً لا يوصف من أجل رياضة لا تعود عليهم بمكسب مالى أو شهرة؟ هذا هو السؤال الذى نخرج به القصة المحكمة لـ "هالبرستام" حول منافسات التجديف الأمريكية لعام ١٩٨٤، وهى قصة تعرض لمحة عن النيران التى تؤجج الحافز الداخلى. الفكرة الثاقبة للنمط السلوكي "آي": "لا توجد طائرات مستأجرة ولا حافلات تقل اللاعبين إلى "بريستون". ليس هناك مديرو فرق يسارعون بنقل الأمتعة من الحافلة إلى مكتب استقبال الفندق لإتمام الإجراءات حتى يأتى موعد الطعام فلا يكون على اللاعبين سوى الظهور والتوقيع على الحساب. لقد كان هذا عالماً من السفر المتطفل على الآخرين، والأسرة المستعارة، ووجبات – إن لم تكن مستجداة – فهى من المال الخاص لشباب قتلهم الجوع".

Punished by Reward: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes

للمؤلف "ألفى كون"

إن "كون" – المعلم السابق – يتحدى القبول الأعمى من المجتمع لنظرية "بى. إف. سكينر" السلوكية: "افعل هذا، أعطك ذلك فى المقابل". إن هذا الكتاب الذى صدر فى العام ١٩٩٣ طاف المدرسة ومكان العمل والحياة الخاصة

قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكي "آي"

فى اتهامه للمحفزات الخارجية ورسم صورة جذابة للعالم من دون تلك المحفزات.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكي "آي": "هل تحفز المكافآت الناس بشكل أكبر؟ قطعاً. فهى تحفز الناس للحصول على المكافأة".

لقد أُلّف "كون" ثلاثة عشر كتاباً فى تربية الأطفال، والتعليم، والسلوك – فضلاً عن الكثير من المقالات التى كتبها حول تلك الموضوعات – كلها كانت مثيرة للتفكير. وهناك المزيد من المعلومات على هذا الموقع: www.alfiekohn.org

Once a Runner

للمؤلف "جون إل. باركر الابن"

تعرض رواية "باركر" – التى نشرت أساساً فى العام ١٩٧٨ – وبقيت حية عبر مجموعات المعجبين المخلصين – نظرة رائعة لنفسية عدّاء مسافات طويلة من خلال حكاية العداء الجامعى "كوينتين كاسيدى". يمكننا جميعاً أن نرى النتيجة التى يمكن للبراعة أن تأخذنا إليها – والنشوة التى تولد عندما نحقق هذه النتيجة.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكي "آي": "إنه لم يكن يمارس العدو لأهداف روحية غامضة، بل لكى يفوز بالسباقات، لكى يطوى الأرض بسرعة. ليس فقط ليكون أفضل من أقرانه بل ليكون أفضل من نفسه هو أيضاً. ليكون أسرع بعشر ثوان إضافية، بمقدار بوصة أخرى، بمقدار قدمين أو ياردتين أخريين، مما كان عليه فى الأسبوع أو السنة الماضية. لقد سعى لأن يقتحم الحدود التى فرضت عليه فى هذا العالم ثلاثى الأبعاد (وإن كان الوقت بعداً رابعاً، فذاك أيضاً ميدانه). إن كان بإمكانه اقتحام الضعف والجبن فى نفسه، فليس له أن يقلق مما بقى، فسوف يأتى".

قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكي "آي"

***The War of Art: Break Through the Blocks
and Win Your Inner Creative Battles***

للمؤلف "ستيفن برسيفيلد"

يقدم كتاب "برسيفيلد" القيم طرحاً حكيماً للعوائق التي تقف في طريق الحرية الإبداعية ويقدم في الوقت ذاته خطة حرب شجاعة تمكن من تجاوز العوائق التي تبرز في وجوهنا عندما نقرر القيام بعمل جليل. إذا كنت تبحث عن دفعة سريعة في رحلتك نحو تحقيق البراعة، فهذا الكتاب سبيلك لذلك.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكي "آي": "يبدو أن الجنس البشري لم يستعد بعد للحرية، فهواء التحرر لا يزال بعيداً جداً عن أنفاسنا. إننى بالطبع لم أكن لأكتب هذا الكتاب، حول هذا الموضوع، لو أن العيش بحرية كان أمراً سهلاً. والمفارقة هنا – كما أوضح "سقراط" منذ زمن بعيد – هي في أن الفرد الحر بحق هو حر فقط للحد الذي يبلغ به حد السيادة على الذات، بينما أولئك الذين لا يستطيعون السيطرة على ذواتهم محكوم عليهم بأن يجدوا لأنفسهم سادة يحكمونهم".

***Maverick: The Success Story Behind the
World's Most Unusual Workplace***

للمؤلف "ريتشارد سيملر"

في الوقت الذي نجد فيه معظم رؤساء العمل مهووسين بحب السيطرة، نجد "سيملر" مهووساً بالاستقلالية. لقد بدل حال شركة "سيمكو" الصناعية البرازيلية من خلال سلسلة من الخطوات الجذرية. لقد أوقف معظم المدراء التنفيذيين، وألقى مسميات وظيفية، وترك موظفي الشركة الذين بلغوا ثلاثة آلاف يحددون بأنفسهم ساعات عملهم، ومنح الجميع حق التصويت في القرارات المهمة، بل إنه أيضاً ترك لبعض العمال حق تحديد مرتباتهم.

قائمة القراءات المقترحة للنمط السلوكي "آي"

والنتيجة: تحت إمرة "سيملر" الفريدة من نوعها، نمت الشركة بمقدار ٢٠٪ في العام طوال العقدین الماضیین. وهذا الكتاب، ومعه كتاب "سيملر" الأحداث *The Seven-Day Weekend*، یبین الطریقة التى یضع من خلالها فلسفته الفريدة الفعالة موضع التنفيذ.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكي "آي": "إننى أريد من كل فرد في "سيمكو" أن يكون متمتعاً بالكفاءة الذاتية، إن الشركة مؤسسة – حسناً، ربما لا تكون تلك هي الكلمة الأنسب بالنسبة لنا – على ألا تعتمد كثيراً على فرد بعينه أيّاً كان، خاصة أنا. إننى آخذ على محمل الفخار أننى فى مرتین وعقب عودتى من رحلات طويلة أجد أن مكتبى قد نقل – وفى كل مرة ينقل فإنه یصبح أهل حجماً.

The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization

للمؤلف "بيتر إم. سينج"

فى كتابه الكلاسيكى فى الإدارة، يعرف "سينج" قراءه على "مؤسسات التعلم" – حيث لا یكتفى بتشجيع التفكير المستقل أو الآراء المشتركة حول المستقبل، بل یضع فى الاعتبار أيضاً عنصراً حیوياً لصحة المؤسسة. و"الأنظمة الخمسة" لدى "سينج" توفر الرفیق المؤسسى الذكى للنمط السلوكي "آي".

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكي "آي": "إن الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عال من البراعة الشخصية یكونون أقدر – باستمرار – على إدراك النتائج الأكثر أهمية بالنسبة لهم – وبالتالي فإنهم يقدمون على معالجة أمر حياتهم كما یعالج الفنان عمله الإبداعي. وهم يفعلون ذلك من خلال التزامهم بالتعلم المتواصل باستمرار".

استمع للحكماء:

سنة مفكرين فى مجال الأعمال حققوا الإنجاز

رغم أن قائمة الشركات التى أخذت فى اتباع النمط السلوكى "آى" لا تزال قصيرة للأسف، فإن مخططات بناء مؤسسات على هذه الشاكلة أصبحت متاحة، هؤلاء المفكرون الستة يعرضون التوجيه الحكيم فى كيفية إقامة المؤسسات التى تعزز الاستقلالية. والبراعة، والتصميم.

"دوجلاس ماكجريجور"

من هو: عالم نفس اجتماعى وهو أحد أوائل أساتذة كلية "سلون" للإدارة التابعة لمعهد ماساشوستس للتكنولوجيا. كتابه الكلاسيكى الصادر فى عام ١٩٦٠، *The Human Side of Enterprise*، يمنح الممارسة الإدارية جرعة إنسانية كانت تحتاج إليها بشدة.

فكرته الكبرى: النظرية "إكس" فى مقابل النظرية "واى". يطرح "ماكجريجور" نوعين مختلفين تماماً من مناهج الإدارة، وكل منهما يعتمد على فرضية مختلفة تماماً عن السلوك البشرى. المنهج الأول، والذى سماه النظرية

استمع للحكماء

"إكس"، تفترض أن الناس يتحاشون بذل الجهد، ويعملون فقط من أجل جنى المال وتحقيق الأمن، ومن ثم فإن الناس في حاجة للسيطرة، أما الثانى، والذي سماه النظرية "واى"، فتفترض أن العمل شىء طبيعى بالنسبة للبشر تمامًا مثل اللعب والراحة، وأن العمل الخلاق والمبدع واسع الانتشار، وأن الناس إذا التزموا بهدف معين، فإنهم سيسعون حقًا لتحمل المسؤولية. والنظرية "واى" هى المنهج الأصوب من وجهة نظره – والأكثر فاعلية بالقطع.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "آى": "كثيرًا ما يشكو لى المدراء من أن المرءوسين فى "هذه الأيام" غالبًا ما يرفضون تحمل المسؤولية، وكثيرًا ما لفت نظرى مدى الإصرار لدى نفس هؤلاء المدراء على الاحتفاظ بالسيادة الكاملة على الأداء اليومى لمرءوسيه، وأحيانًا ما يصلون فى فرض سيطرتهم هذه على مستويين أو ثلاثة مستويات أدنى من مستويات الإدارة".

مزيد من المعلومات: كما أوضحت فى الفصل الثالث، فإن الجانب الإنسانى من العمل التجارى هو أحد الجذور الأساسية لنظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠. ورغم أن "ماكجريجور" وضع كتابه هذا منذ خمسين عامًا، فإن ملاحظاته حول حدود السيطرة تبقى ذكية، وجديدة، ومهمة.

"بيتر إف. دركر"

من هو: المفكر الأكثر أثرًا فى مجال الإدارة فى القرن العشرين، وقد ألف واحدًا وأربعين كتابًا رائعًا، واضعًا تأثيره فى تفكير جيلين كاملين من المدراء التنفيذيين، ونال ميدالية الحرية من الرئاسة الأمريكية، ودرس لثلاثة عقود كاملة فى كلية إدارة الأعمال بجامعة كليمنت للدراسات العليا والتي تحمل اسمه الآن.

استمع للحكماء

فكرته الكبرى: الإدارة الذاتية. كتب "جيم كولينز" ذات مرة قائلاً: "لم يكن إسهام "دركر" مجرد فكرة مفردة، بل كان كياناً كاملاً من العمل الذى حاز ميزة واحدة هائلة: هى أنه فى معظمه صحيح تماماً"، و "دركر" هو من ابتكر عبارة "موظف المعرفة" متنبئاً بنهوض قطاع المؤسسات غير الهادفة للربح، وكان أول من أكد أولوية العميل فى إستراتيجية الأعمال، ورغم أن أساس شهرته كانت لأفكاره فى مجال إدارة الأعمال، إلا أنه قرب نهاية مسيرته المهنية أشار إلى المرحلة التالية فى هذا العلم: الإدارة الذاتية. لقد وجد "دركر" أنه مع ارتفاع متوسط طول عمر الأفراد ودهاوى نسبة الأمان الوظيفى، فإنه ينبغى على الأفراد التفكير بجدية أكبر فى مكان العمل لديهم، وكيفية تحسين أدائهم. وقد كتب قبل وفاته بقليل فى عام ٢٠٠٥: "إن الحاجة لإدارة الفرد لذاته هى بمثابة ثورة فى الشئون الإنسانية".

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "آى": "إن الطلب على موظفى المعرفة الذين يحددون مهمتهم ونتائجها هو أمر ضرورى لأن موظفى المعرفة يكونون موجهين ذاتياً... ينبغى أن يطلب منهم التفكير فى وضع خططهم الخاصة ثم تسليمها. ما الذى سأركز عليه؟ ما النتائج التى يمكن توقعها لما سستم محاسبتى عليه؟ وما مواعيد الإنجاز النهائية لها؟

مزيد من المعلومات: لقد ألف "دركر" كثيراً من الكتب، وأيضاً تم تأليف الكثير من الكتب عنه، لكن أعظم نقطة للبداية هى فى كتاب، *The Daily Druker*، وهو جوهرة صغيرة يحتوى على ٣٦٦ فكرة ثاقبة و"إجراءات عملية" لوضع أفكاره موضع التنفيذ. وفى موضوع الإدارة الذاتية لك أن تقرأ مقالة "دركر" عام ٢٠٠٥ فى مجلة *Harvard Business Review*، وعنوانها "إدارة الذات". ولمزيد من المعلومات عليك العودة إلى الأرشيفات الرقمية لكتابات، وزيارة الموقع الإلكتروني www.drukerinstitute.com

"جيم كولينز"

من هو: واحد من أكبر الأصوات خبرة في مجال الأعمال اليوم وهو مؤلف كتب، *Built to Last* (بالاشتراك مع "جيرى بوراس") وكتاب *Good to Great*، وكتابه الأحدث *How the Mighty Fall*. وهو أستاذ سابق بكلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال، وهو الآن يدير معمل الإدارة الخاص به في بولدر، بولاية كولورادو.

فكرته الكبرى: التحفيز الذاتي والامتياز. "إن بذل الطاقة في محاولة لتحفيز الناس هو مضيعة للوقت بشكل كبير". هكذا يقول "كولينز" في كتابه *Good to Great*. "فإذا كان لديك الأشخاص المناسبون في مؤسستك، فسيكونون متمتعين بتحفيز ذاتي. ويبقى السؤال الأهم هنا: كيف تدير بطريقة لا تؤدي إلى تثبيط الحافز لدى الناس؟".

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكي "آي": يقترح "كولينز" أربعة إجراءات أساسية من أجل خلق بيئة يمكن معها ازدهار التحفيز الذاتي:

١. "عش بالأسئلة، لا بالإجابات".
٢. "انخرط في الحوار والنقاش، وليس في الإكراه".
٣. "قم بتشريح المواقف دون توجيه اللوم لأحد".
٤. "أنشئ آلية الإشارات الحمراء" بعبارة أخرى، سهل على الموظفين والعملاء أن يرفعوا صوتههم بالتحذير عندما يجدون مشكلة معينة.

مزيد من المعلومات: إن الموقع الإلكتروني لـ "كولينز"، www.jimcollins.com، يحتوي على مزيد من المعلومات عن عمله، كما يحتوي على أدوات تشخيصية ممتازة، وإرشادات ومقاطع فيديو رائعة.

استمع للحكماء

"كالى ريسلر" و "جودى تومسون"

من هما: خبيرتا تنمية بشرية سابقتان فى بست باي، وقد أقتعتا المدير التنفيذي الخاص بهما بتجربة منهج جديد تمامًا فى تنظيم العمل. وقد ألفتا كتابًا عن تجاربهما العملية، *Why Works Sucks and How to Fix it*، وهما الآن تديران شركة استشارات خاصة بهما.

الفكرة الكبرى: بيئة العمل الهادفة للنتائج فقط. هذا المنهج تم عرضه فى الفصل الرابع، وهو منهج يمنح الموظفين إدارة ذاتية كاملة على زمان ومكان وكيفية القيام بالعمل، فالشئ الوحيد موضع الاهتمام هنا هو النتائج.

الفكرة الثاقبة للنمط السلوكى "آى": من بين العقائد الأساسية لمنهج بيئة العمل المستهدفة للنتائج:

"يتوقف الموظفون من كل المستويات عن أى نشاط يهدر وقتهم، أو وقت عملائهم، أو وقت الشركة".

"يملك الموظفون الحرية الكاملة فى القيام بالعمل على النحو الذى يرونه".

"كل الاجتماعات اختيارية".

"ليس هناك من جدول مواعيد للعمل".

مزيد من المعلومات: يمكنك معرفة المزيد عن بيئة العمل المستهدفة للنتائج على موقعهما الإلكتروني: www.culturere.com.

"جاري هاميل"

من هو: وفقًا لمجلة *بيزنس ويك* يعتبر "الخبير العالمي الرائد في إستراتيجيات الأعمال". إنه المؤلف المشارك في تأليف الكتاب المهم *Competing for the Future*، والأستاذ بكلية لندن لإدارة الأعمال، ومدير مشروع "ميجرمنت لاب" بكاليفورنيا، حيث يقود السعى نحو "مشروع الإدارة الكبير" – وهو مجموعة من التحديات من أجل إصلاح النظرية والتطبيق في إدارة المؤسسات.

فكرته الكبرى: الإدارة هي تقنية عفا عليها الزمن. يشبه "هاميل" الإدارة بآلة الاحتراق الداخلي – بمعنى أنها تقنية توقفت عن التطور بشكل كبير – ضع مديرًا تنفيذيًا ينتمى لحقبة الستينيات من القرن الماضي في آلة الزمن وأرسله إلى عام ٢٠١٠، يقول "هاميل": "هذا المدير سيجد أن العديد من الممارسات الإدارية الكبرى اليوم والتي لم تتغير كثيرًا عن تلك التي كانت تدير الأوضاع قبل جيل أو اثنين"، ويضيف: "من العجيب أن معظم الأدوات الأساسية وأساليب الإدارة الحديثة ابتكرها أناس ولدوا في القرن التاسع عشر، ليس بعيدًا جدًا من نهاية الحرب الأهلية الأمريكية"، والحل؟ الإصلاح الجذري لهذه التقنية البالية.

الفكرة الثاقبة: "في المرة التالية التي تكون فيها حاضراً لاجتماع يناقش الحاضرون فيه كيفية الترتيب لزيادة أخرى في الأداء لدى قوة العمل، يمكنك أن تسأل: "لأية غاية، ولمصلحة من، سيطلب من موظفينا تقديم المزيد من جهدهم؟ هل التزمنا حقاً بغاية تستحق منهم المبادرة والخيال والشفف؟".

مزيد من المعلومات: إن كتاب "هاميل" *The Future of Management* (الذي وضعه بمشاركة "بيل برين") جدير بالقراءة. وللمزيد عن أفكار "هاميل" وأبحاثه، قم بزيارة الموقع الإلكتروني www.garyhamel.com، وموقع www.managementlab.org.

خطة اللياقة البدنية للنمط السلوكى "أى": أربع نصائح للتحفز (والبقاء متحفزاً) لممارسة التدريبات الرياضية

على غلاف هذا الكتاب صورة عداء – وليس ثمة خطأ فى ذلك، فالعدو يمكن أن يكون أحد عناصر النمط السلوكى "أى"، فهو باحث على الاستقلالية. وهو يمكنك من السعى نحو البراعة. والذين يحاولون الحرص على ممارسته، والاستمتاع به، غالباً ما يسعون إلى غاية أكبر – فيوسعون حدود قدراتهم أو يحافظون على أنفسهم فى صحة ونشاط. ولمساعدتك على إثارة روح التحفيز الداخلى فى مكان العمل أو حجرة الدراسة وفى أى جانب آخر من جوانب حياتك، إليك هذه النصائح الأربع لتظل فى حالة لياقة بدنية وفق النمط السلوكى "أى".

حدد أهدافك الخاصة. لا تقبل بخطة جاهزة معدة سلفاً لممارسة الرياضة. بل قم بتصميم الخطة التى تناسب حاجاتك ومستوى لياقتك. (يمكنك العمل مع متخصص فى هذا الشأن، لكن عليك اتخاذ القرارات النهائية). وبالقدر ذاته من الأهمية، عليك وضع النمط المناسب من الأهداف. فهناك قدر كبير من الأبحاث فى علم السلوك يظهر أن الأشخاص الذين يسعون لخسارة الوزن لأسباب خارجية – لاكتساب جسد رشيق قبل الزفاف، أو قبل حفل إعادة التثام

خطة اللياقة البدنية للنمط السلوكي "أى"

دفعة الدراسة – غالبًا ما يحققون أهدافهم فى هذا. ثم يعودون مرة أخرى لاكتساب الوزن ثانية بمجرد انتهاء الحدث المرتقب، بينما أولئك الذين يسعون لتحقيق أهداف داخلية من هذا الفعل – كإكتساب اللياقة للشعور بالارتياح الداخلى أو البقاء فى صحة جيدة من أجل الأسرة – يحققون تقدمًا أكثر ببطءًا فى البداية، لكنهم يحرزون نتائج أفضل على المدى الطويل.

تخلص من دواصة التدريب النمطية. هذا إلا إذا كنت تحبها بحق. فإن كنت ترى أن السعى إلى صالة الألعاب الرياضية هو التزام بفيض ثقيل، فأوجد لنفسك نوعًا من الممارسة يمكنك الاستمتاع به – ذلك النوع الذى يمكن أن يأتيك بتلك اللحظات المذهلة من التدفق. اجمع بعضًا من أصدقائك لمباراة تنس أو مباراة فى كرة السلة يكون غير مخطط لها، أو انضم لدورى هواة، أو اذهب للسير فى متنزه عام، أو ارقص لمدة نصف ساعة، أو العب مع أولادك. استخدم تأثير "سواير" لصالحك – وحول العمل إلى لعب.

ضع البراعة فى اعتبارك. إن التحسن المتتابع فى شىء ما يمنحك إحساسًا عظيمًا بالطاقة المتجددة. فاختر لنفسك نشاطًا يمكنك تحسين مستواك فيه مع الوقت. ومع الزيادة المستمرة فى مستوى صعوبة ما تتصدى لفعله، ووضع تحديات أكثر جرأة لنفسك بمرور الوقت، يكون بإمكانك أن تجدد تلك الطاقة وتبقى فى حالة مستمرة من التحفز.

كافئ نفسك بالطريقة المناسبة. إن كنت تعاني حقًا، ففكر فى القيام بتجربة سريعة مع "ستيك" (www.stickk.com)، وهو موقع إلكترونى يمكنك الالتزام فيه علنًا بهدف معين ولا بد لك من أن تدفع المال – لصديق، أو لمؤسسة خيرية، أو "غير خيرية" – إذا فشلت فى بلوغ ذلك الهدف. لكن عمومًا، عليك ألا ترش نفسك بالمكافآت "المشروطة" – كأن تقول: "لو أننى مارست التدريبات الرياضية أربع مرات هذا الأسبوع، فسأشتري لنفسى قميصًا جديدًا". فهذه

خطة اللياقة البدنية للنمط السلوكى "أى"

المكافآت يمكن أن تترد عكسيًا عليك. ولكن ماذا عن المكافآت "اللحظية" غير المتوقعة؟ لا بأس بها. فإذا تمكنت من السباحة حتى المسافة التى حددتها لنفسك هذا الأسبوع، فلا بأس بأن تكافئ نفسك بجلسة تدليك بعدها. فلن تضر، وربما تشعر معها بشعور جيد.

ملخص الكتاب

يغطي هذا الكتاب الكثير من النقاط – ولعلك لا تستطيع تذكر كل ما فيه بشكل سريع. ولذا فسوف تجد هنا ثلاثة أنواع مختلفة من الملخصات لهذا الكتاب. انظر إلى هذه الملخصات على أنها نقاط للحديث، أو عوامل منعشة، أو إعادة شحن للذاكرة.

ملخص عبر موقع "تويتر"*

أسلوب العصا والجزرة أسلوب ينتمى إلى القرن الماضى. وهذا الكتاب يعرض لأسلوب القرن الحادى والعشرين، فنحن بحاجة إلى الارتقاء إلى الاستقلالية، والبراعة، والتصميم.

* أقصى عدد للحروف هو ١٤٠ حرفاً، جسيماً يطلب من قبل موقع "تويتر" (انظر الموقع الإلكتروني www.twitter.com). ولا تتردد فى إعادة بث هذا الملخص أو أى ملخص خاص بك من خلال هذا الموقع.

ملخص الكتاب

ملخص حفلات السمر[†]

فى الحديث عن التحفيز، نجد أن ثمة فجوة بين ما يعرفه العلم وما يأخذ به عالم الأعمال فعلاً. فنظام الأعمال الحالى الخاص بنا – والذى يبنى اعتماداً على المحفزات الخارجية التى تتبنى أسلوب العصا والجزرة – لا يجدى وغالباً ما يضر. إننا بحاجة لتحديث هذا النظام. ويوضح لنا العلم الطريق لهذا. فهذا المنهج الجديد له ثلاثة عناصر رئيسية: (١) الاستقلالية – الرغبة فى إدارة حياتنا بطريقتنا الخاصة؛ (٢) البراعة – الرغبة فى مواصلة تحسين أدائنا فيما نحب؛ (٣) التصميم – التوق إلى فعل ما نفعله من أجل إنجاز شئ يكون أحياناً أعظم من ذواتنا.

ملخص كل فصل على حدة

مقدمة: الأحاجى المحيرة لـ "هارى هارلو"
و "إدوارد ديسى"

يوجد لدى البشر محفز بيولوجى يتضمن الجوع، والعطش، والرغبة فى العلاقة الحميمة. ولدينا أيضاً محفز أدركناه منذ الأزل: وهو الاستجابة لعاملى الإثابة والعقاب فى بيئتنا. ولكن فى منتصف القرن العشرين، بدأت مجموعة صغيرة من العلماء فى اكتشاف أن البشر لديهم محفز ثالث – وهو ما نطلق عليه "المحفز الداخلى"، وعلى مدار عقود مضت، كان علماء السلوك فى محاولات متواصلة لتحديد آليات هذا المحفز الثالث وتوضيح قوته. ولكن للأسف، فإن

[†] أقصى عدد للكلمات هو ١٠٠ كلمة أو أقل من دقيقة فى الحديث.

ملخص الكتاب

عالم الأعمال لم يستوعب بعد هذه المعارف الجديدة. فإذا أردنا تقوية شركائنا، والنهوض بحياتنا، وتحسين عالمنا، فتحن بحاجة إلى أن نسد تلك الفجوة بين ما يقوله العلم وما يطبقه العمل.

الجزء الأول. نظام تشغيل جديد

الفصل ١. بزوغ نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ وانهيائه

إن المجتمعات - مثل الحواسيب - لها أنظمة تشغيل - مجموعة غير مرئية غالباً من الإجراءات والخطوات التي يدور على أساسها كل شيء، وأول نظام تشغيل بشري - ولنطلق عليه موتيفيشن ١,٠ - كان قائماً بكامله على فكرة البقاء، أما النظام الذي أعقبه، وهو موتيفيشن ٢,٠، فقد اعتمد على فكرة الثواب والعقاب الخارجى. وكان هذا نظاماً تشغيلياً فعالاً للمهام الروتينية التي سادت القرن العشرين. لكن فى القرن الحادى والعشرين، أصبح نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ غير قادر على التعامل مع الطريقة التي ننظم بها عملنا، والطريقة التي نفكر بها فى عملنا، والطريقة التي نؤدى بها عملنا. فتحن إذن بحاجة لتحديث النظام.

الفصل ٢. سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالباً)...

عندما يواجه أسلوب العصا والجزرة المحفز الثالث لدينا، فإن أموراً غريبة تبدأ فى الحدوث، فالمكافآت "المشروطة" التقليدية تمنحنا القليل مما نريده:

ملخص الكتاب

فهى قد تقضى على الحافز الداخلى، وتثبط الأداء، وتخدم القدرة الإبداعية، وتخنق السلوك الجيد. وهى أيضًا تمنحنا الكثير مما لا نريد: فهى تشجع على السلوك غير الأخلاقى، وتدفع على الإدمان، وتعزز التفكير قصير المدى. وتلك هى عيوب هذا النظام التشغيلى الحالى.

الفصل ٢ أ... والظروف الخاصة التى يفلح فيها أسلوب العصا والجزرة

إن أسلوب العصا والجزرة ليس سيئًا على طول الخط، فإنه قد يكون فعالاً مع المهام الروتينية ذات الخط المرسوم – لأن هذه المهام لا تحوى كثيرًا من المحفز الداخلى لتقوم بتثبيطه، أو تحتوى على قدرة إبداعية ليجرى هدمها. وقد يكون هذا الأسلوب أكثر فاعلية عندما يعرض الشخص الذى يمنح تلك المكافآت مبررًا منطقيًا لأهمية تلك المهام، ويعترف بأنها مهمة، ويسمح للعاملين بالاستقلالية فى تناولهم للمهمة، أما بالنسبة للمهام غير الروتينية الأكثر إبداعًا، فإن المكافآت تكون محفوفة بالمخاطر – خاصة تلك "المشروطة" منها. لكن المكافآت "النهائية" – وهى تلك المكافآت غير المشروطة التى تمنح بعد تمام المهمة – يمكن أن تكون مناسبة مع الأعمال الأكثر إبداعًا وخيالًا، خاصة إذا قدمت تلك المكافآت معلومات مفيدة عن الأداء.

الفصل ٣. النمط السلوكى "أى"، والنمط "إكس"

لقد اعتمد نظام التشغيل موفيشن ٢,٠ على النمط السلوكى "إكس" ودعّمه – وهو السلوك الذى يحفز به قدر أكبر الرغبات الخارجية أكثر من الرغبات

ملخص الكتاب

الداخلية وهو أقل اهتمامًا بالرضا الذاتى للنشاط وأكثر اهتمامًا بالمكافآت الخارجية التى يقود إليها ذلك النشاط. أما نظام التشغيل موتيفيشن ٣.٠، وهو التحديث الضرورى من أجل التجانس بقدر أكبر مع طبيعة الأعمال فى القرن الحادى والعشرين، يعتمد بالأساس على تعزيز النمط السلوكى "آى". والنمط السلوكى "آى" يكون أقل انشغالًا بالمكافآت الخارجية التى يأتى بها الفعل وأكثر انشغالًا بالرضا الداخلى من فعل النشاط ذاته. ولكى نحقق النجاح المهنى والإشباع الذاتى، فإننا بحاجة إلى أن نتحول بأنفسنا وبزملائنا من النمط "إكس" إلى النمط "آى". والخبر السار هنا هو أن النمط السلوكى "آى" نمط مكتسب وليس فطريًا – وهذا النمط يؤدي إلى أداء أقوى، وصحة أفضل، ومستوى عام أعلى من الرفاهية الشخصية.

الجزء الثانى. العناصر الثلاثة

الفصل ٤. الاستقلالية

إن "الوضع الافتراضى" الأصلى لنا هو أن نكون مستقلين وموجهين ذاتيًا. ولكن للأسف، غالبًا ما تتأمر الظروف – والتى من بينها الأفكار البالية عن "الإدارة" – على تغيير هذا الوضع الافتراضى وتحولنا من النمط "آى" إلى النمط "إكس". ولكى نشجع على النمط السلوكى "آى"، والأداء الرفيع الذى يوفره لنا، فإن أول ما نحتاج إليه هو الاستقلالية. فإن الناس يحتاجون إلى الاستقلالية فى تحديد المهمة (ما يفعلونه)، والوقت (متى يقومون بالمهمة)، وفريق العمل (الأشخاص الذين يؤدون معهم المهمة)، والأسلوب (طريقة أدائهم للمهمة). والشركات التى توفر الاستقلالية – أحيانًا بجرعات كبيرة – غالبًا ما تفوق منافسيها.

الفصل ٥ . البراعة

بينما يتطلب نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ إزعائاً، فإن نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠ يتطلب الانخراط، فإن الانخراط وحده هو الذى يمكن أن يحقق البراعة – أن تصبح أفضل فى أى أمر تهتم بفعله. وقد أصبح السعى للبراعة – وهو عنصر مهم لكنه غالباً ما يكون جزءاً ساكناً فى المحفز الثالث – عنصراً أساسياً لكى يصنع الواحد منا طريقه فى اقتصاد هذا العصر. وتبدأ البراعة بحالة التدفق – وهى تجارب أداء نموذجية تكون فيها التحديات التى نواجهها متساوية تماماً بالقدرات التى نتمتع بها. ولذا فإن بيئات العمل الذكية تغذى المهام بمهام "السهل الممتنع" – التى لا تكون فى غاية الصعوبة ولا فى غاية السهولة. ولكن البراعة ترتبط أيضاً بثلاث قواعد أساسية، فالبراعة عبارة عن توجه عقلى: فإنها تتطلب القدرة على أن ترى قدراتك باعتبارها شيئاً غير محدود، وأن بالإمكان تحسينها بشكل دائم. والبراعة ألم: فإنها تستوجب بذل الجهد، والمثابرة، والممارسة المنهجية. والبراعة خط متقارب: فهى أمر يستحيل إدراكه بشكل كامل، وهو ما يجعلك محبباً منها ومجذباً إليها فى آن واحد.

الفصل ٦ : التصميم

إن البشر بطبيعتهم يسمون لغاية – قضية أعظم وأكثر استمراراً من أنفسهم. ولكن الشركات النمطية لطالما اعتبرت الغاية أمراً شكلياً – أحد الكماليات اللطيفة للغاية، طالما أنه لم يعترض طريق أى من الأمور الأساسية. لكن هذا الفهم يتغير – والفضل يعود بشكل جزئى إلى موجة مد جيل الطفرة السكانية الذين بلغوا الستين والذين أوغلوا فى البحث عن البعد الأخلاقى لحياتهم. وفى نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠، أخذ مبدأ تعظيم الغاية مكانه إلى جوار تعظيم

ملخص الكتاب

الربح باعتباره ملهماً ومبدأً موجهاً. وفي المؤسسات يعبر هذا "المحفز الخاص بالغاية" عن نفسه بثلاث طرق: في الأهداف التي تستخدم الربح للوصول إلى الغاية؛ وفي الكلمات التي تؤكد على ما يتجاوز المصلحة الذاتية؛ وفي السياسات التي تسمح للناس بالسعى وراء الغاية على الطريقة التي يريدونها. هذه الحركة نحو إرفاق تعظيم الربح بتعظيم الغاية يمكن أن تجدد نمط شركاتنا وتعيد بناء عالمنا.

مسرد المصطلحات

إن منهجًا جديدًا في التحفيز يحتاج إلى مفردات جديدة للحديث عنه. وإليك القاموس الرسمي الخاص بهذا الكتاب.

المكافآت الأساسية: الراتب، ودفعات التعاقد، والمزايا، وبعض أشكال الدخل الإضافي التي تمثل القاعدة الأساسية لمقابل العمل. وإذا كانت المكافأة الأساسية للشخص ليست دقيقة أو عادلة، فإن تركيز ذلك الشخص سينصب على ظلم موقفه أو القلق بشأن ظروفه، مما يجعل التحفيز من أى نوع أمرًا غاية في الصعوبة.

أيام "فيدكس": آلية ابتكرتها شركة البرمجيات الأسترالية "أتلاسيان"، وهذه الدفعة من الاستقلالية التي تدوم يومًا واحدًا، تمكن الموظفين من أن يتصدوا لمعالجة أية مشكلة يريدونها – ثم يعرضون النتائج التي انتهوا إليها على بقية الموظفين في نهاية اليوم، فما سر الاسم؟ لأن عليك أن تسلم شيئًا ما بنهاية اليوم.

مهام السهل الممتنع: هي المنطقة اللطيفة التي لا تكون فيها المهام بالغة الصعوبة ولا بالغة اليسر. وهي أساسية لبلوغ درجة "التدفق" ومن ثم اكتساب البراعة.

مسرد المصطلحات

المكافآت "المشروطة": هي مكافآت يتم عرضها كطوارئ – كما في قولنا: "إذا فعلت هذا، فستحصل على ذلك"، وبالنسبة للمهام الروتينية، يمكن أن تكون المكافآت "المشروطة" فعالة أحياناً. أما بالنسبة للأعمال الإبداعية، فإنها في الغالب تضر أكثر مما تنفع.

خط البراعة المتقارب: اليقين بأن البراعة الكاملة لا يمكن إدراكها، وهو ما يجعل السعى وراء البراعة أمراً محيطاً وجذاباً في نفس الوقت.

أنظمة التشغيل موتيفيشن ١,٠، ٢,٠، ٣,٠: هي أنظمة التشغيل التحفيزية، أو مجموعات الفرضيات أو الإجراءات التي تشكل الكيفية التي يدور حولها العالم ويتصرف بها الناس، والتي تدير قوانيننا، والترتيبات الاقتصادية، والممارسات العملية. ويفترض نظام التشغيل موتيفيشن ١,٠ أن البشر مخلوقات بيولوجية، وأنهم يسعون أساساً إلى البقاء. ويفترض نظام التشغيل موتيفيشن ٢,٠ أن البشر يستجيبون أيضاً للمكافآت والعقاب الواقع من البيئة المحيطة، أما نظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠، وهو النظام الذي نريده الآن، فإنه يفترض بأن البشر لديهم أيضاً محفز ثالث – أن يتعلموا، ويبدعوا، ويعيشوا حياة أفضل.

العمل غير الروتيني: هو العمل الإبداعي والخيالي الذي من اختصاص الفص الأيمن المبدع من المخ والذي لا يمكن تأطيره بمجموعة قواعد. واليوم، إن لم تكن تفعل هذا النوع من العمل، فإنك لن تستمر على أداء ما تفعله فترة أطول.

المكافآت "النهائية": هي المكافآت التي يتم تقديمها بعد إنجاز المهمة – كما في قولنا: "والآن لقد أنجزتم عملاً عظيماً، هيا بنا نحتفل بهذا الإنجاز الكبير". إن المكافآت "النهائية" – رغم صعوبتها – أقل خطراً بالنسبة للمهام غير الروتينية من المكافآت "المشروطة".

مسرد المصطلحات

بيئة العمل التى تركز على النتائج فقط: نشأت من بنات أفكار اثنين من المستشارين الأمريكيين، وهى بيئة عمل لا يحدد للموظفين فيها جدول مواعيد. وهم ليسوا مضطرين للتواجد فى المكتب فى ميعاد معين أو فى أى وقت. عليهم فقط أن ينجزوا عملهم.

العمل الروتينى: هو العمل الذى يمكن حصره فى إطار نص محدد، أو قائمة مواصفات، أو مجموعة تعليمات. ومن الممكن أن تكون المكافآت الخارجية فعالة فى التحفيز على الأعمال الروتينية. ولكن لأن هذا العمل الحسابى الإجرائى أصبح أيسر فى تنفيذه بعمالة خارجية وفى تنفيذه بطريقة آلية، فإنه أضحى نمطًا من الأعمال الأقل قيمة وأهمية فى الاقتصاديات المتقدمة.

تأثير "سواير": تركيبة سلوكية عجيبة مستوحاة من مشهد من رواية *The Adventures of Tom Sawyer* والتى يقوم فيه "توم" مع أصدقائه بدهان سور العمة "بولى"، ولهذا التأثير وجهان. السلبي: أن المكافآت يمكن أن تحول اللعب إلى عمل. والإيجابى: التركيز على البراعة يمكن أن يحول العمل إلى لعب.

نسبة الـ ٢٠ ٪ من الوقت: مبادرة يتم تطبيقها فى بعض الشركات وفيها يتمكن الموظفون من قضاء ٢٠ ٪ من وقت العمل فى العمل على أى مشروع يختارونه.

النمط السلوكى "آى": طريقة تفكير ومنهج حياة بنى على أساس الدوافع الداخلية وليس الخارجية. وهو يستمد طاقته من حاجتنا الفطرية لإدارة حياتنا باستقلالية، والتعلم وإبداع أشياء جديدة، وتحسين العمل لأنفسنا وعالمنا.

النمط السلوكى "إكس": سلوك يستمد طاقته أساسًا من الرغبات الخارجية أكثر من الداخلية ولا يهتم كثيرًا بالرضا الذاتى عن الفعل بقدر اهتمامه بالمكافآت الخارجية التى يعود بها الفعل.

الدليل النقاشى لهذا الكتاب: عشرون سؤالاً حوارياً استهلالياً تبقيك فى حال دائمة من التفكير والحديث

فى هذه الأيام ربما تكون للمؤلفين الكلمة الأولى. ولكن لا يكون لهم – ولا يجب أن يكون لهم – الكلمة الأخيرة. وهذه مهمتك. الآن وقد قرأت الكتاب، اخرج وصحح بما قرأت أو انتقده على مدونتك أو على موقع التواصل الاجتماعى المفضل لديك. لكنك إن أردت فعلاً أن تضع أفكار الكتاب موضع التنفيذ الواقعى، تحدث بها بشكل شخصى – مع زملائك فى العمل، أو مع أصدقائك فى المدرسة، أو فى نادى الكتب الخاص بك، فهكذا يتغير العالم – محادثة بمحادثة. وفيما يلى عشرون سؤالاً تحافظ على استمرار محادثتك.

١. هل أقتنعك "بينك" بشأن الفجوة الموجودة بين ما يدركه العلم وما تفعله المؤسسات؟ هل تتفق على أننا بحاجة إلى تحديث نظام التشغيل التحفيزى لدينا؟ لماذا أو لم لا؟
٢. كيف أثر نظام التشغيل موتيفيشن ٢.٠ فى خبراتك فى المدرسة، أو العمل، أو فى حياتك الأسرية؟ وإن كانت الغلبة لنظام التشغيل موتيفيشن ٣.٠ فى صفرك، إلى أى حد كان يمكن أن تختلف خبراتك؟

الدليل النقاشى لهذا الكتاب

٣. هل تعتبر نفسك أقرب إلى النمط السلوكى "آى"، أم إلى النمط السلوكى "إكس"؟ ولماذا؟ تأمل ثلاثة أشخاص فى حياتك (سواء فى المنزل، أو العمل، أو المدرسة). هل هم أقرب إلى النمط "آى" أم إلى النمط "إكس"؟ وما الذى يقودك إلى استنتاجاتك هذه؟
٤. صف مرة صادفت فيها أحد العيوب السبعة القاتلة فى أسلوب العصا والجزرة. ما الدروس التى يمكن لك ولغيرك تعلمها من تلك التجربة؟ وهل صادفت حالات أفلح فيها أسلوب العصا والجزرة؟
٥. إلى أى مدى تشبع وظيفتك الحالية حاجاتك "للمكافآت الأساسية" - الراتب، والمزايا، والدخل الإضافى؟ فإن كانت قاصرة عن حاجاتك، ما هى إذن التغييرات التى يمكنك أو يمكن لمؤسستك القيام بها؟
٦. ميز "بينك" وبين العمل "الروتينى" والعمل "غير الروتينى". فما مدى الروتين فى عملك؟ وما مدى الإبداع فيه؟
٧. إن كنت رئيساً فى العمل، كيف يمكنك استبدال المكافآت "المشروطة" ببيئة عمل أكثر استقلالاً ومكافآت "نهائية" عارضة؟
٨. بينما تفكر فى العمل الذى يناسبك بأكبر قدر ممكن، أى شكل من الاستقلالية هو الأهم بالنسبة لك؟ هل هو الاستقلالية لما تفعله (المهمة)، أم وقت فعله (الزمن)، أم كيفية فعله (الأسلوب)، أم الأشخاص الذين تحب العمل معهم (الفريق)؟ ولماذا؟ ما حجم الاستقلالية فى عملك الآن؟ وهل هو كاف؟
٩. هل يمكن لمبادرات من قبيل أيام "فيدكس"، أو نسبة الـ ٢٠ ٪ من الوقت، أو بيئة العمل المستهدفة للنتائج فقط أن تنجح فى

الدليل النقاشى لهذا الكتاب

مؤسستك؟ لماذا أو لم؟ هل يمكن لفكرة أو اثنتين أخريين أن تستنهض بشكل أكبر النمط السلوكى "آى" فى مكان العمل الخاص بك؟

١٠. صف مناسبة قريبة جربت فيها حالة "التدفق"، ما الذى كنت تفعله؟ وأين كنت؟ وكيف يمكنك أن تحول من عملك الحالى لإنتاج المزيد من هذه التجارب النموذجية؟

١١. هل سبق لك أن رغبت فى إتقان شىء ما ثم تحاشيته لأسباب من قبيل "إنتى عجوز جدًا على هذا"، أو "لن أكون بارعًا فى هذا أبدًا"، أو "سيكون ذلك مضيعة للوقت"؟ ما العوائق التى تقف أمام المحاولة؟ وكيف يمكنك إزالة تلك العوائق؟

١٢. هل أنت فى موقف يمكنك من تفويض أى من المهام التى يمكن أن تعوقك عن مساع أكثر تحديًا؟ وكيف يمكنك تفويض هذه المهام للآخرين بطريقة لا تسلب زملاءك استقلاليتهم؟

١٣. كيف ستقوم بإعادة تصميم مكتبك، أو فصلك الدراسى، أو منزلك – البيئة المادية، والإجراءات، والقواعد – لكى تزيد من حجم الانخراط والبراعة لدى الجميع؟

١٤. عندما تتعامل مع المهام الروتينية التى تتطلبها وظيفتك، ما الإستراتيجيات التى يمكنك ابتكارها لتفعيل الجانب الإيجابى لتأثير "سواير"؟

١٥. تحدث الكتاب كثيرًا عن الغاية – سواء للمؤسسات أو للأفراد. هل لدى مؤسستك غاية معينة؟ ما هى؟ ولو كانت مؤسستك هادفة للربح، هل الغاية حتى لو كانت هدفًا واقعيًا – تخلق ضغوطًا تنافسية فى كل صناعة؟

١٦. هل أنت – فى عملك الذى تكسب منه، أو فى حياتك العائلية، أو فى عملك التطوعى – على الطريق نحو غاية معينة؟ ما تلك الغاية؟

الدليل النقاشى لهذا الكتاب

١٧. هل يميل النظام التعليمى اليوم بشدة للنمط السلوكى "إكس" – بمعنى، هل يركز بشكل كبير على المكافآت الخارجية؟ وإن كان الأمر كذلك، فكيف يمكن لنا إعادة هيكلة المدارس والفصول الدراسية؟ هل توجد طريقة ذكية للمزاوجة بين الحافز الداخلى والمحاسبة؟
١٨. إن كنت أباً أو أمّاً، هل تساعد بيئة منزلك على تعزيز النمط السلوكى "آى" أم النمط السلوكى "إكس" لدى أولادك؟ وكيف؟ وماذا ينبغى لك فعله، إن كان هناك ما ينبغى فعله؟
١٩. هل قلل "بينك" من أهمية كسب العيش؟ هل ترى أن نظرتك لنظام التشغيل موتيفيشن ٣,٠ مثالية أكثر من اللازم – بمعنى، هل ترى أن "بينك" حالم أكثر من اللازم؟
٢٠. ما الأشياء التى تحفزك حقاً؟ والآن، تأمل الأسبوع الماضى. كم ساعة من بين ساعات الأسبوع التى تبلغ ١٦٨ ساعة كرسنها لفعل هذه الأشياء؟ وهل يمكنك فعلها على نحو أفضل؟

أسئلتك الخاصة*

* إذا أردت أن يدرج سؤالك فى الدليل النقاشى للطبعات التالية من هذا الكتاب، فابحث به لى مباشرة على البريد الإلكتروني dhp@danpink.com

اكتشف المزيد – عن نفسك وعن هذا الموضوع

هل أنت من النمط "أى" أم من النمط "إكس"؟

احصل على التقييم المجانى الشامل من خلال الموقع الإلكتروني

www.danpink.com/drive.html

هل أنت مهتم بالتحديثات المنتظمة الخاصة بعلم
وممارسة التحفيز البشرى؟

سجل بالنشرة الإخبارية *Drive Times* وهى نشرة إخبارية

ربع سنوية تصدر عبر البريد الإلكتروني

من خلال الموقع

www.danpink.com/drive.html

شكر وتقدير

والآن أرفع القبعة تحية لأولئك الذين كانوا مصدر تحفيز لى.
فى مؤسسة "ريفرهيد بوكس"، كانت مهارات "جاك موريسى" كمحرر
تضاهى فقط قدراته كمعالج. لقد صنع من هذا العمل كتاباً أفضل دون أن يدفع
صاحبه للجنون. وأوجه الشكر أيضاً لـ "جيوف كلوسكى"، والذي وضع كل دعمه
خلف هذا المشروع من البداية وبحماسة بالغة – ولفريق إنتاج "ريفرهيد"
الرائع لما لديهم من مهارات وصبر.
لقد أدرك "راهى ساجالين" غاية هذا الكتاب قبلى أنا ودافع عن الكتاب
وأيده من خلال لمسته الماهرة. وأنا ممتن لكونه وكيلًا أدبيًا وصديقًا لى. وكذلك
تحية كبرى للموهوبة "بريدجيت واجنر"، والتي نشرت فكرة الكتاب لدى
الناشرين فى جميع أنحاء العالم.

شكر وتقدير

كما قامت "فانيسا كار" بعمل رائع فى التوصل إلى الدراسات النفسية الاجتماعية المجهولة فى دهاليز الإنترنت وعلى الأرفف المتربة بمكتبات الجامعات، كما استخدم "روب تين باس" مواهبه الرائعة فى إبداع صور تجسد كلماتي الأقل موهبة. وأمدتني "سارة راينون" بمساعدة جليلة بدفعها لمشروع الكتاب إلى خط النهاية فى أحد فصول الصيف الحارة المملة. فتذكروا هذه الأسماء الثلاثة – أيها القوم – فهم نجوم حقاً.

ومن بين المتع الكبرى التى عشتها أثناء وضعي لهذا الكتاب كانت فى الحوارات واللقاءات التى أجريتها مع "مايك سيكزينتميهالى"، و"إد ديسى"، و"ريتش رايان"، الذين طالما كانوا أبطالاً بالنسبة لى. ولو أن ثمة عدلاً فى هذا العالم، لنال كل منهما جائزة نوبل – ولو أن لهذا العدل حسّ فكاها، لكانت تلك الجائزة فى الاقتصاد. وأية إساءة فى فهم عمل هؤلاء الثلاثة فهو خطأ منى، وليس منهم.

وهنا تأتى اللحظة التى يعتذر فيها المؤلفون لأولادهم عن تفويت مشاركتهم مرات العشاء العديدة. لكنى لست من هؤلاء. فأنا لم أفوّت الوجبات. لقد فوّت كل شيء آخر تقريباً لعدة شهور مما أجبر أبناء عائلة "بينك" الرائعين – "صوفيا" و"إليزا" و"سول" الذين أهدى لهم هذا الكتاب – لكى يعيشوا دون أب لفترة من الزمن. فأقدم لكم أسفى أيها الفتيان. ولحسن الحظ – وكما أظنكم قد اكتشفتم ذلك بلا شك – فأنا بحاجة إليكم أكثر من حاجتكم لى.

ثم تأتى والدّة الثلاثة، "جيسيكا آن ليرنر"، فكما هى العادة، كانت "جيسيكا" هى أول وآخر وأكثر الأصوات صدقاً فى كل فكرة كتبتها. وكالعادة، قرأت "جيسيكا" كل كلمة كتبتها – ومن بينها آلاف الكلمات التى قرأتها جهرًا بينما كنت أجلس فى كرسي أحمر أستمع إليها. لهذه الأسباب الصغيرة، وغيرها من الأسباب الكبرى التى ليست من شأنكم، فإن هذه المرأة الرائعة الحنون تجعلنى منعماً – فى الروعة والحب.

ملاحظات

مقدمة: الأحاجي المحيرة لـ "هاري هارلو"، و "إدوارد ديسي"

1. Harry F. Harlow, Margaret Kuenne Harlow, and Donald R. Meyer, "Learning Motivated by a Manipulation Drive," *Journal of Experimental Psychology* 40 (1950): 231.
2. Ibid., 233_34.
3. Harry F. Harlow, "Motivation as a Factor in the Acquisition of New Responses," in *Current Theory and Research on Motivation* (Lincoln: University of Nebraska Press, 1953), 46.
4. Harlow, in some ways, became part of the establishment. He won a National Science Medal and became president of the American Psychological Association. For more about Harlow's interesting life, see Deborah Blum, *Love at Goon Park: Harry Harlow and the Science of Affection* (Cambridge, Mass.: Perseus, 2002), and Jim Ottaviani and Dylan Meconis, *Wire Mothers: Harry Harlow and the Science of Love* (Ann Arbor, Mich.: G. T. Labs, 2007).
5. Edward L. Deci, "Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation," *Journal of Personality and Social Psychology* 18 (1971): 114.
6. Edward L. Deci, "Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity," *Journal of Personality and Social Psychology* 22 (1972): 119_20.

ملاحظات

الفصل ١. بزوغ نظام التشغيل موفيفيشن ٢.٠ وانهيائه

1. «Important Notice: MSN Encarta to Be Discontinued,» Microsoft press release (March 30, 2009); Ina Fried, «Microsoft Closing the Book on Encarta,» *CNET News*, March 30, 2009; «Microsoft to Shut Encarta as Free Sites Alter Market,» *Wall Street Journal*, March 31, 2009. Up-to-date Wikipedia data are available at <http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:About>.
2. Karim R. Lakhani and Robert G. Wolf, «Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation and Effort in Free/Open Source Software Projects,» in *Perspectives on Free and Open Software*, edited by J. Feller, B. Fitzgerald, S. Hissam, and K. Lakhani (Cambridge, Mass.: MIT Press, 2005), 3, 12.
3. Jurgen Blitzer, Wolfram Schrettl, and Philipp H. Schroeder, «Intrinsic Motivation in Open Source Software Development,» *Journal of Comparative Economics* 35 (2007): 17, 4.
4. «Vermont Governor Expected to Sign Bill on Charity-Business Hybrid,» *Chronicle of Philanthropy*, News Updates, April 21, 2008.
5. Muhammad Yunus, *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism* (New York: Public Affairs, 2007), 23; Aspen Institute, Fourth Sector Concept Paper (Fall 2008); «B Corporation,» *MIT Sloan Management Review*, December 11, 2008, and <http://www.bcorporation.net/declaration>.
6. Stephanie Strom, «Businesses Try to Make Money and Save the World,» *New York Times*, May 6, 2007.
7. Colin Camerer, «Behavioral Economics: Reunifying Psychology and Economics,» *Proceedings of the National Academy of Sciences* 96 (September 1999): 10576.
8. Bruno S. Frey, *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation* (Brookfield, Vt.: Edward Elgar, 1997), 118-19, ix. See also Bruno S. Frey and Alois Stutzer, *Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Well-Being* (Princeton, N.): Princeton University Press, 2002).
9. Bradford C. Johnson, James M. Manyika, and Lareina A. Yee, «The Next Revolution in Interaction,» *McKinsey Quarterly* 4 (2005): 25-26.
10. Careful readers might remember that I wrote about this general topic in *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future* (New York: Riverhead Books, 2006). Look for it at your local library. It's not bad.

ملاحظات

11. Teresa M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1996), 119. Amabile also says that, used properly and carefully, extrinsic motivators can be conducive to creativity—a point I'll examine more in Chapter 2.
12. Telework Trendlines 2009, data collected by the Dieringer Research Group, published by World atWork, February 2009.

الفصل ٢. سبعة أسباب وراء فشل مبدأ العصا والجزرة (غالبًا) ..

1. Mark Twain, *The Adventures of Tom Sawyer* (New York: Oxford University Press, 1998), 23.
2. Mark Lepper, David Greene, and Robert Nisbett, "Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Rewards: A Test of the 'Overjustification' Hypothesis," *Journal of Personality and Social Psychology* 28, no. 1 (1973): 129-37.
3. Edward L. Deci, Richard M. Ryan, and Richard Koestner, "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation," *Psychological Bulletin* 125, no. 6 (1999): 659.
4. Jonmarshall Reeve, *Undemanding Motivation and Emotion*, 4th ed. (Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2005), 143.
5. Dan Ariely, Uri Gneezy, George Lowenstein, and Nina Mazar, "Large Stakes and Big Mistakes," *Federal Reserve Bank of Boston Working Paper No. 05_11*, July 23, 2005 (emphasis added). You can also find a very short summary of this and some other research in Dan Ariely, "What's the Value of a Big Bonus?" *New York Times*, November 20, 2008.
6. "LSE: When Performance-Related Pay Backfires," *Financial*, June 25, 2009.
7. Sam Glucksberg, "The Influence of Strength of Drive on Functional Fixedness and Perceptual Recognition," *Journal of Experimental Psychology* 63 (1962): 36-41. Glucksberg obtained similar results in his "Problem Solving: Response Competition Under the Influence of Drive," *Psychological Reports* 15 (1964).
8. Teresa M. Amabile, Elise Phillips, and Mary Ann Collins, "Person and Environment in Talent Development: The Case of Creativity," in *Talent Development: Proceedings from the 1993 Henry B. and Jocelyn Wallace National Research Symposium on Talent Development*, edited by Nicholas Colangelo,

- Susan G. Assouline, and DeAnn Ambrosion (Dayton: Ohio Psychology Press, 1993), 273_74.
9. Jean Kathryn Carney, «Intrinsic Motivation and Artistic Success» (unpublished dissertation, 1986, University of Chicago);). W. Getzels and Mihaly Csikszentmihalyi, *The Creative Vision: A Longitudinal Study of Problem-Finding in Art* (New York: Wiley, 1976).
 10. Teresa M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1996), 119; James C. Kaufman and Robert). Sternberg, eds., *The International Handbook of Creativity* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2006), 18.
 11. Richard Tirmuss, *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy*, edited by Ann Oakley and John Ashton, expanded and updated edition (New York: New Press, 1997).
 12. Carl Mellsrorn and Magnus Johannesson, «Crowding Out in Blood Donation: Was Tirmuss Right?» *journal of the European Economic Association* 6, no. 4 (June 2008): 845_63.
 13. Other research has found that monetary incentives are especially counterproductive when the charitable act is public. See Dan Ariely, Anat Bracha, and Stephan Meier, «Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially,» *Federal Reserve Bank of Boston Working Paper No. 07_9*, August 2007.
 14. Bruno S. Frey, *Not for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation* (Brookfield, Vt.: Edward Elgar, 1997), 84.
 15. Nicola Lacetera and Mario Macias, «Motivating Altruism: A Field Study,» *Institute for the Study of Labor Discussion Paper No. 3770*, October 28, 2008.
 16. Lisa D. Ordonez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky, and Max H. Braverman, «Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting,» *Harvard Business School Working Paper No. 09_083*, February 2009.
 17. Peter Applebome, «When Grades Are Fixed in College Entrance Derby,» *New York Times*, March 7, 2009.
 18. Uri Gneezy and Aldo Rustichini, «A Fine Is a Price,» *journal of Legal Studies* 29 (January 2000).
 19. Gneezy and Rustichini, «A Fine Is a Price,» 3, 7 (emphasis added).

ملاحظات

20. Anton Suvorov, «Addiction to Rewards,» presentation delivered at the European Winter Meeting of the Econometric Society, October 25, 2003. Mimeo (2003) available at <http://www.cemfi.es/research/conferences/ewm/Anton/addicnew6.pdf>.
21. Brian Knutson, Charles M. Adams, Grace W. Fong, and Daniel Hommer, «Anticipation of Increasing Monetary Reward Selectively Recruits Nucleus Accumbens,» *Journal of Neuroscience* 21 (2001).
22. Camelia M. Kuhnen and Brian Knutson, «The Neural Basis of Financial Risk Taking,» *Neuron* 47 (September 2005): 768.
23. Mei Cheng, K. R. Subramanyam, and Yuan Zhang, «Earnings Guidance and Managerial Myopia,» *SSRN Working Paper No. 854515*, November 2005.
24. Lisa D. Ordonez, Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky, and Max H. Braverman, «Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting,» *Harvard Business School Working Paper No. 09_083*, February 2009.
25. Roland Benabou and Jean Tirole, «Intrinsic and Extrinsic Motivation,» *Review of Economic Studies* 70 (2003).

الفصل ٢ (أ) ... والظروف الخاصة التي يفلح فيها أسلوب العصا والجزرة

1. Edward I. Deci, Richard Koestner, and Richard M. Ryan, «Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again,» *Review of Educational Research* 71, no. 1 (Spring 2001): 14.
2. Dan Ariely, «What's the Value of a Big Bonus?» *New York Times*, November 20, 2008.
3. Teresa M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1996), 175.
4. Deci, Ryan, and Koestner, «Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education.»
5. Amabile, *Creativity in Context*, 117.
6. Deci, Ryan, and Koestner, «Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education.»
7. Amabile, *Creativity in Context*, 119.

ملاحظات

الفصل ٣. النمط السلوكي "آي"، والنمط "إكس"

1. Richard M. Ryan and Edward I. Deci, «Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being,» *American Psychologist* 55 (January 2000): 68.
2. Meyer Friedman and Ray H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart* (New York: Alfred A. Knopf, 1974), 4.
3. Ibid., 70.
4. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing* (New York: McGraw-Hill, 1985), 33-34.
5. Ryan and Deci, «Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being.»

الفصل ٤. الاستقلالية

1. Edward I. Deci and Richard M. Ryan, «Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains,» *Canadian Psychology* 49, no. 1 (February 2008): 14.
2. Valery Chirkov, Richard M. Ryan, Youngmee Kim, and Ulas Kaplan, «Differentiating Autonomy from Individualism and Independence: A Self-Determination Theory Perspective on Internalization of Cultural Orientations and Well-Being,» *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (January 2003); Joe Devine, Laura Camfield, and Ian Gough, «Autonomy or Dependence... s_or BorhP: Perspectives from Bangladesh,» *Journal of Happiness Studies* 9, no. 1 (January 2008).
3. Deci and Ryan, «Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains,» citing many other studies.
4. Paul P. Baard, Edward I. Deci, and Richard M. Ryan, «Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings,» *Journal of Applied Social Psychology* 34 (2004).
5. Francis Green, *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy* (Princeton, N.): Princeton University Press, 2006).
6. «Atlassian's 20% Time Experiment,» Atlassian Developer Blog, post by Mike Carmon-Brookes, March 10, 2008.
7. Quoted in *Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2003), 109.

8. The observation comes from former 3M executive Bill Coyne, quoted in Ben Casnocha, «Success on the Side,» *The American: The Journal of the American Enterprise Institute*, April 2009. A nice account of 3M's practices appears in James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 2004).
9. Erin Hayes, «Google's 20 Percent Factor,» *ABC News*, May 12, 2008.
10. V. Dion Hayes, «What Nurses Want,» *Washington Post*, September 13, 2008.
11. Martin Seligman, *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment* (New York: Free Press, 2004), 178; Paul R. Verkuil, Martin Seligman, and Terry Kang, «Countering Lawyer Unhappiness: Pessimism, Decision Latitude and the Zero-Sum Dilemma at Cardozo Law School,» Public Research Paper No. 19, September 2000.
12. Kennon M. Sheldon and Lawrence S. Krieger, «Understanding the Negative Effects of Legal Education on Law Students: A Longitudinal Test of Self-Determination Theory,» *Personality and Social Psychology Bulletin* 33 (June 2007).
13. William H. Rehnquist, *The Legal Profession Today*, 62 Ind. 1.). 151, 153 (1987).
14. Jonathan D. Glater, «Economy Pinches the Billable Hour at Law Firms,» *New York Times*, January 19, 2009.
15. Cali Ressler and Jody Thompson, *Why Work Sucks and How to Fix It* (New York: Portfolio, 2008).
16. Tamara). Erickson, «Task, Not Time: Profile of a Gen Y Job,» *Harvard Business Review* (February 2008): 19.
17. Diane Brady and Jena McGregor, «Customer Service Champs,» *BusinessWeek*, March 2, 2009.
18. Martha Erase Blunt, «Call Centers Come Home,» *HR Magazine* 52 (January 2007): 84; Ann Bednarz, «Call Centers Are Heading for Home,» *Network World*, January 30, 2006.
19. Paul Restuccia, «What Will Jobs of the Future Be? Creativity, Self-Direction Valued,» *Boston Herald*, February 12, 2007. Gary Hamel, *The Future of Management* (Boston: Harvard Business School Press, 2007).
20. Bharat Mediratta, as told to Julie Bick, «The Google Way: Give Engineers Room,» *New York Times*, October 21, 2007.

ملاحظات

21. See, for example, S. Parker, T. Wall, and P. Hackson, "That's Not My Job: Developing Flexible Employee Work Orientations," *Academy of Management Journal* 40 (1997): 899_929.
22. Marylene Gagne and Edward I. Deci, "Self-Determination Theory and Work Morivation, " *Journal of Organizational Behavior* 26 (2005): 331_62.

الفصل ٥. البراعة

1. Jack Zenger, Joe Folkman, and Scott Edinger, "How Extraordinary Leaders Double Profits," *Chief Learning Officer*, July 2009.
2. Rik Kirkland, ed., *What Matters? Ten Questions That Will Shape Our Future* (McKinsey Management Institute, 2009), 20.
3. Mihalyi Csikszentmihalyi, *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*, 25th anniversary edition (San Francisco: Jossey_Bass, 2000), xix.
4. Ann March, "The Art of Work," *Fast Company*, August 2005.
5. This account comes from both an interview with Csikszentmihalyi, March 3, 2009, and from March, "The Art of Work."
6. Henry Sauerman and Wesley Cohen, "What Makes Them Tick_ Employee Motives and Firm Innovation," *NBER Working Paper No. 14443*, October 2008.
7. Amy Wrzesniewski and Jane E. Dutton, "Crafting aJob: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work," *Academy of Management Review* 26 (2001): 181.
8. Carol S. Dweck, *Self_Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development* (Philadelphia: Psychology Press, 1999), 17.
9. Ibid.
10. Angela I. Duckworth, Christopher Peterson, Michael D. Matthews, and Dennis R. Kelly, "Grit: Perseverance and Passion for Long_Term Goals," *Journal of Personality and Social Psychology* 92 (January 2007): 1087.
11. K. Anders Ericsson, Ralf T. Krampe, and Clemens Tesch Romer, "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance," *Psychological Review* 100 (December 1992): 363.

12. For two excellent popular accounts of some of this research, see Geoff Colvin, *Talented Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else* (New York: Portfolio, 2008), and Malcolm Gladwell, *Outliers: The Story of Success* (New York: Little, Brown, 2008). Both books are recommended in the Type I Toolkit.
13. Daniel F. Chambliss, "The Mundanity of Excellence: An Ethnographic Report on Stratification and Olympic Swimmers," *Sociological Theory* 7 (1989).
14. Duckworth et al., "Grit."
15. Dweck, *Self-Theories*, 41.
16. Clyde Haberman, "David Halberstam, 73, Reporter and Author, Dies," *New York Times*, April 24, 2007.
17. The passage is quoted in David Galenson, *Painting Outside the Lines: Patterns of Creativity in Modern Art* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2001), 53. See also Daniel H. Pink, "What Kind of Genius Are You?" *Wired* 14.07 (July 2006).
18. This study is explained in detail in Chapters 10 and 11 of Csikszentmihalyi's *Beyond Boredom and Anxiety*, which is the source of all quotations here.
19. Csikszentmihalyi, *Beyond Boredom and Anxiety*, 190.

الفصل ٦: التصميم

1. United Nations Statistics Division, *Gender Info 2007*, Table 3a (2007). Available at <http://www.devinfo.info/genderinfo/>.
2. "Oldest Boomers Turn 60," U.S. Census Bureau Facts for Features, No. CB06-FFSE.01_2, January 3, 2006.
3. Gary Hamel, "Moon Shots for Management," *Harvard Business Review*, February 2009): p. 91.
4. Sylvia Hewlett, "The 'Me' Generation Gives Way to the 'We' Generation," *Financial Times*, June 19, 2009.
5. Marjorie Kelly, "Not Just for Profit," *strategy+business* 54 (Spring 2009): 5.
6. Kelly Holland, "Is It Time to Re-Train B_Schools?," *New York Times*, March 14, 2009; Katharine Mangan, "Survey Finds Widespread Cheating in M.B.A. Programs," *Chronicle of Higher Education*, September 19, 2006.
7. See the MBA Oath website, <http://mbaoath.org/about/history>.
8. Hamel, "Moon Shots for Management," p. 93.

9. Full disclosure: I worked for Reich for a few years in the early 1990s. You can read a short account of this idea at Robert B. Reich, "The 'Pronoun Test' for Success," *Washington Post*, July 28, 1993.
10. "Evaluating Your Business Ethics: A Harvard Professor Explains Why Good People Do Unethical Things," *Gallup Management Journal* (June 12, 2008). Available at http://gmj.gallup.com/content/107527/evaluating_your_business_ethics.aspx.
11. Elizabeth W. Dunn, Lara B. Ankin, and Michael I. Norton, "Spending Money on Others Promotes Happiness," *Science* 21 (March 2008).
12. Drake Bennett, "Happiness: A Buyer's Guide," *Boston Globe*, August 23, 2009.
13. Tait Shanafelt et al., "Career Fit and Burnout Among Academic Faculty," *Archives of Internal Medicine* 169, no. 10 (May 2009): 990-95.
14. Christopher P. Niemiec, Richard M. Ryan, and Edward L. Deci, "The Path Taken: Consequences of Attaining Intrinsic and Extrinsic Aspirations," *Journal of Research in Personality* 43 (2009): 291-306.
15. Ibid.

الفهرس

| | |
|----------------------------------|---|
| أشكال الاستقلالية ١١٧ | أرقام الصفحات المكتوبة بخط مائل تشير إلى |
| أعضاء ويكيبيديا ٣٦ | الأشكال والرسومات البيانية |
| أعواد الثقاب ٤٧ | |
| أقراص مدمجة ١٨ | أبحاث علم السلوك ٩٩ |
| أقفاص القرودة ٤ | أتلانسيان ١٠١، ١٠٣، ١٠٦، ١١٦، ١٩٤، |
| أقفاص ذهبية ١٢٧ | ٢٣١ |
| ألباين أكسيس ١١٤ | أحجية "مارلو" هي وضعية البداية (في اليمين)، |
| ألعاب بلاي ستيشن ١٣٠ | ووضعية الحل (في اليسار). ٤ |
| أماييل ٧١، ٧٣، ٧٤، ٨١، ١٢٧، ١٨٦، | أدب علم النفس ٦ |
| أمريكا الشمالية ٢٦، ٣٣، ٤٥، ٩٩، | أسلوب الثواب ١٢، ٣٩، ٦٦، |
| أندريس إريكسون ١٣٧ | أسلوب العصا ١٢، ١٩، ٣٩، ٥٥، ٦٥، |
| أنظمة التشغيل ٢٠، ٢٢٢ | ٦٦، ٢٢٤، ٧٩، ٦٥، ٢٢٥، ٦٦، |
| أوراق الإلصاق المتعددة ١٠٥ | ٧٩، ٢٢٤، ٢٢٥، ٢٢٦، ٢٢٧، |
| | ٢٤٧، ٢٢٥ |

الفهرس

| | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| أوروبا ٤٥، ٨٠، ١٢٣، ١٢٧ | الأنظمة الاقتصادية ٦٨ |
| أوفيس ديبوت ١١٤ | الأنماط السلوكية ٨٦، ١٢١ |
| أوكسجين الروح ١٤٠ | الأهداف ٣٩، ٥٥، ٥٦، ٥٧، ٦٣، ٨٤، ٩٥، |
| أيام فيدكس ١٠٢، ١٠٣، ١٠٧ | ١٠٩، ١٢٦، ١٣٤، ١٣٥، ١٣٦، |
| إدوارد ديسى ١١، ٣، ٧، ٤٠، ٦٨، ٧٧، ٢ | ١٢٧، ١٣٨، ١٤٢، ١٥٠، ١٥٤، |
| ٧٧، ١٥٧، ٢٠٦، ٢٢٥، ٢٤٣ | ١٥٨، ١٧٤، ١٨٢، ١٩١، |
| إريكسون ١١١، ١٢٨، ١٢٩، ١٣٧، ١٧٥، | ٢٢٠، ٢٢١ |
| ١٧٦ | الأهداف الأدائية ١٣٦ |
| إسحاق نيوتن ٣٩ | الأهداف المعرفية ١٣٦ |
| إعداد الضرائب ٢٤ | الأوقات العصيبة ٥١ |
| إيستممان كوداك ٧٧ | الإبداع ١١، ٣٩، ٤٧، ٤٩، ٥٠، ٥١، ٥٢، |
| اضطراب النوم ١٤١ | ٧٣، ٧٤، ٩٨، ١٢٤، ١٣٧، ١٩٧، |
| الآثار ٦٤، ٦٨، ٩٩، ٢٠٧ | ٢٣٥ |
| الأجر الدقيق ٨٧ | الإدارة ١٣، ٢١، ٢٢، ٢٥، ٢٦، ٧٩، ٨٣، |
| الأجزاء الصعبة ١٣٨ | ٨٤، ٩٣، ٩٤، ٩٦، ٩٧، ٩٨، ٩٩، |
| الأحيات ٧ | ١٠٠، ١٠١، ١٠٥، ١٠٦، ١١٠، |
| الأداء ١٠، ١٢، ١٣، ٢٢، ٣٥، ٤١، ٤٤، | ١١٦، ١٤٣، ١٥٤، ١٨٠، ٢٠٠، |
| ٤٥، ٤٦، ٥٥، ٥٧، ٦٢، ٦٥، ٦٨، | ٢٠٨، ٢١٤، ٢١٥، ٢١٦، ٢١٧، |
| ٧٣، ٧٤، ٨٣، ٩٦، ٩٩، ١٢٢، | ٢١٨، ٢٢٠، ٢٢٨ |
| ١٢٥، ١٢٨، ١٣٤، ١٣٧، ١٤٨، | الإدارة العلمية ٢١ |
| ١٦١، ١٧٣، ١٧٥، ١٨٦، ١٨٨، | الإدمان ٥٥، ٥٩، ٦١، ٦٥، ٢٢٧، |
| ١٩٠، ١٩١، ١٩٥، ١٩٩، ٢١٦، | الإذعان ١٣، ١٢١، ١٢٢، ١٢٣، ١٨٣، |
| ٢٢٧، ٢٣٠ | ١٩٩ |
| الأرباح ٢٧، ٦٣، ٦٤، ١٥٢ | الإشباع ١٣، ٦٢، ٩٨، ١٢٨، ١٤٢، ١٤٣، |
| الأركان الجغرافية ١٢١ | ٢١٠ |
| الأركان السياسية ١٢١ | الإشباع السريع ٦٢ |
| الأشكال ٧، ٢٧ | الإصدار المجانى ١٣٠ |
| الأعمال الاستكشافية ٣٤ | الإصلاحات ٢٣، ١٠١، ١٠٣، |
| الأعمال غير الروتينية الإبداعية ٩٧ | الإمكانات البشرية ١٢ |

الفهرس

| | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| الاستمتاع ٢٦، ٤٢، ٥١، ١٢٣، ١٤٣، | الإنجاز الاقتصادي ٩٨ |
| ٢٢٢ | الاتصالات السويدية ١٢٨ |
| الافتراضات النظرية ٣٠ | الاتصال الإلكتروني ١٢٥ |
| الاقتراب ١٤٠ | الاجتماع ٥١، ٥٢، ١٠٨، ١٢٧، ١٣٧، |
| الاقتصاد ١٧، ١٨، ٢٢، ٢٦، ٢٨، ٢٩، | ١٥٦ |
| ٣٠، ٣١، ٣٤، ٤٦، ٥٢، ٥٧، ٥٨، | الاستقلالية ١٣، ٢٣، ٥٤، ٧٠، ٧١، ٧٢، |
| ٥٩، ٧٧، ٨١، ٨٣، ٨٩، ٩٣، ٩٧، | ٧٦، ٨٠، ٨٩، ٩٣، ٩٤، ٩٥، ٩٨، |
| ١٢٢، ١٢٧، ١٢٨، ١٣٩، ١٥٢، | ٩٩، ١٠٠، ١٠٢، ١٠٤، ١٠٥، |
| ١٩٠، ١٩٢، ٢٤٢، | ١٠٧، ١٠٨، ١٠٩، ١١٠، ١١١، |
| الاقتصاد الصناعي ٧٧ | ١١٣، ١١٤، ١١٥، ١١٦، ١١٧، |
| الاقتصادي قصير المدى ٢٨ | ١١٨، ١١٩، ١٢١، ١٢٦، ١٣٢، |
| الالتزام بالحد الأدنى ١٣١ | ١٤٨، ١٥٦، ١٦٠، ١٦٩، ١٧٦، |
| الالتقاء ١٢٩ | ١١٧، ١١٨، ١٧٨، ٩٩، ١٠٠، |
| الامتياز ٤١، ٨٩، ١٠٦، ١٣٥، ١٣٧، | ١٠٢، ١٠٤، ١٠٥، ١٠٧، ١٠٨، |
| الانتكاسات ١٣٥ | ١٠٩، ١١٠، ١١١، ١٨١، ١١٣، |
| الانخراط ١٣، ١٠٤، ١٢١، ١٢٢، ١٢٣، | ١١٤، ١١٥، ١١٦، ١١٧، ١١٨، |
| ١٢٩، ١٤٩، ١٥٧، ١٨٣، ١٨٤، | ١١٩، ١١٨، ١١٩، ١٢١، ١٢٦، |
| ١٩٤، ١٩٩، ٢٠٠، ٢٢٩، ٢٣٦، | ١٣٢، ١٤٨، ١٥٦، ١٦٠، ١٦٩، |
| الاندفاع ١١٩، ١٣٨، | ١٧٦، ٩٣، ٧٦، ١٠٤، ١١٥، ١٨٠، |
| الانسجام ٩٧ | ١٨١، ١٣، ١٨١، ١٨٢، ١٨٤، |
| الانغلاق الذهني ١٤٠ | ١٨٥، ١٧٨، ١٩٣، ١٩٤، ٢٠٠، |
| البراعة ١٣، ٦٤، ٧٢، ٨٧، ١٢٠، ١٢٢، | ٢٠٢، ٢٠٤، ٢٠٨، ٢١٥، ٢٢١، |
| ١٢٧، ١٢٨، ١٢٩، ١٣١، ١٣٢، | ٢٢٤، ٢٢٥، ٢٢٨، ٢٣١، ٢٣٥، |
| ١٣٣، ١٣٤، ١٣٥، ١٣٦، ١٣٧، | ٢٤٨، ١٨٢، ١٨٤، ١٨٥، ١٩٣، |
| ١٣٨، ١٣٩، ١٤٠، ١٤٣، ١٤٨، | ١٨١، ٢٠٠، ٢٠٢، ٢٠٤، ٢٠٦، |
| ١٧٣، ١٧٤، ١٧٥، ١٧٨، ١٩٣، | ٢١٥، ٢٢١، ٢٢٤، ١٩٤، ١٨٢، |
| ١٩٥، ١٩٧، ٢٠٢، ٢٠٥، ٢٠٩، | ٢٢٥، ٢٢٨، ٢٣١، ٢٣٥، ٢٤٨، |
| ٢١٠، ٢١٣، ٢١٤، ٢٢١، ٢٢٢، | ١٩٤، ١٨١، ٢٠٦، ١٨٠، |

الفهرس

| | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| التقمص العاطفى ٧٠ | ٢٢٥، ٢٢٩، ٢٣١، ٢٣٢، ٢٣٣، |
| التكنولوجيا ٩٦، ١٠٧ | ٢٥٠ |
| التكوينات البرمجية ١٩ | البطاقة الائتمانية ١٠١ |
| التنافس ٨٢، ٩٣، ١١١، ١٨٦ | البيئة ٥، ١٢، ٢٧، ٨٠، ٩٦، ١١٩، ١٤٣، |
| التهريب ١٠٤، ١٠٥ | ١٨٥، ٢٣٢، ٢٣٦ |
| التهيج ١٤٠ | التجارب اليومية الروتينية ١٢٦ |
| التواصل الاجتماعى ١٠٦، ١١٧، ٢٣٤ | التحدث ٨٤، ١٣٤، ١٩٨ |
| التوتر العضلى ١٤١ | التحفيز البشرى ١٠، ٤٠، ٦٦، ٨٩، ١٦١، |
| التوجيه ١٢، ٣٦، ٦٣، ٨٢، ٨٩، ٩٣، ١٠٠، | ٢٣٩ |
| ١٠٦، ٢١٥ | التحفيز الخارجى ٢٥، ٣٤، ٩٦، ١٢٩، |
| التوجيه الذاتى ١٣، ٣٦، ٩٣ | التحفيز الداخلى ٢٥، ٣٤، ٨١، ٨٧، |
| الثواب ١٢، ٣٤، ٣٩، ٦٦، ٧٩، ٩٧، ١٦١، | ١٠٩، ١١٧، ١٨٥، ٢٢١ |
| ٢٢٦ | التحول ٩، ٧٣، ٩٦، ١١٨ |
| الجانب الإيجابى ١٣١، ١٤٣، ٢٣٦ | التدريبات الرياضية ١٤، ٨٢، ١٦٧، |
| الجهد الذهنى البشرى ٢٣ | ٢٢٢، ٢٢١ |
| الجهد المبذول ١٢٦ | التشاؤم ١٠٨ |
| الجوائز ٤٣، ١٣٠ | التشغيل الاجتماعى ٢٠ |
| الحاجات البشرية العالمية ٧٩ | التصرفات غير الأخلاقية ٦٢ |
| الحاسب العتيق ٩ | التصميم ١٣، ٦٩، ٧٢، ٧٣، ٧٤، ٨٠، |
| الحافز ٥، ٦، ١٣، ٢٠، ٢١، ٣٥، ٣٩، ٤١، | ١٠٧، ١٤٥، ١٤٧، ١٤٨، ١٤٩، |
| ٤٣، ٤٤، ٤٦، ٥٢، ٥٣، ٥٤، ٥٧، | ٢٢٥، ٢٢٩، ٢٥١ |
| ٥٩، ٦٥، ٦٨، ٧٠، ٧٣، ٧٤، ٧٨، | التعلم ٢، ٥، ٦، ١٢، ٦٤، ٨٣، ١٣٤، ١٣٥، |
| ٨٢، ٨٤، ٨٦، ١٥٠، ١٦٠، ١٦١، | ١٥٨، ١٧٢، ١٧٤، ١٩٥، ١٩٩، |
| ١٦٧، ١٦٩، ١٨٦، ١٩٧، ٢١١، | ٢٠٢، ٢٠٦، ٢٠٧، ٢١٤ |
| ٢١٨، ٢٢٧، ٢٢٧ | التعليمات ٨، ١٩، ٢٠، ٣٢، ٧١، ١٤١ |
| الحافز البيولوجى ٢٠، ٢١، ١٦١ | التغذية الراجعة الإيجابية ٧٤ |
| الحالة البشرية ٦، ١٠٠، ١٤٩، ٢٠٤ | التفرقة ١٢٢ |
| الحالة الذهنية ١٢٦، ١٢٧ | التفكير قصير المدى ٥٥، ٦٢، ٦٥، ٢٢٧ |
| الحد الأساسى ٨٧، ٩٦ | التقديرات ١٢٧ |

الفهرس

| | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| الحدود الكندية ٧٧ | ٥٣، ٥٤، ٥٥، ٥٦، ٥٧، ٥٨، ٥٩ |
| الحرية ٧١، ٨٦، ٩٥، ٩٨، ٩٩، ١٠٠، - | ٦٢، ٦٣، ٦٥، ٧٩، ٨٠، ٨٢، ٨٣ |
| ١٠٢، ١١٣، ١١٥، ١١٨، ١١٩، | ٨٥، ٨٩، ٩٨، ٩٩، ١٠٣، ١٠٨ |
| ١٢١، ١٨١، ١٨٢، ٢١٣، ٢١٦، | ١٠٩، ١٢٤، ١٢٨، ١٣٢، ١٣٣ |
| ٢١٩ | ١٥٣، ١٥٥، ٢١٥، ٢٢١، ٢٢٥ |
| الحرية المطلقة ٩٨، ٩٩ | ٢٢٧ |
| الحقل الطبى ٨٢ | السلوك الاقتصادى البشرى ٢٩، ٣٢ |
| الحقيقة الجوهرية ١٤٣ | السلوك البشرى ٦، ٧، ٢٠، ٢٢، ٨٠، ٨٣ |
| الحواسيب ٩، ١٩، ١١٦، ٢٢٦، | ٨٥، ٩٨، ١٢٤، ١٢٨، ٢١٥ |
| الحوافز التقيفية ٧٤ | السلوك غير الأخلاقى ٥٥، ٥٦، ١٠٩ |
| الحوافز المالية ٤٦ | ١٥٥، ٢٢٧ |
| الحوافز المشروطة ٤٦، ٥٩ | السواد الأعظم ٩٥، ١٩٤ |
| الحيرة ٥ | السيطرة ٧٠، ٧٦، ٨٨، ٩٦، ٩٧، ٩٨، ٩٩ |
| الخشونة ٩٦ | ١٠٠، ١٠٦، ١٠٨، ١١٨، ١٢١ |
| الخمود السلبى ٩٨ | ١٢٣، ١٤٣، ١٧٥، ١٨٢، ١٩٩ |
| الخيول ٢٢ | ٢٠٥، ٢٠٦، ٢١٣، ٢١٦ |
| الدبوس ٣، ٤ | السيطرة الكاملة ١٩٩ |
| الدراسة المتأنية ٤٣ | الشخص الاقتصادى ٣١ |
| الدرجة الجامعية ١٣٧ | الشركات المهووسة بالأرباح ٦٣ |
| الربح ١٨، ٢٧، ٢٨، ٣٠، ٣١، ٣٦، ١٢٩، | الشعور بالاستمتاع ١٤٢ |
| ١٤٩، ١٥١، ١٥٢، ١٥٣، ١٦٠، | الشعور بالتوتر ١٤٠ |
| ٢٣٠ | الصحة النفسية ٩٩، ١٠٩ |
| الرفاهية الوهمية ١٠٨ | الصخور ١٢٥ |
| الرقابة الموضوعية ١١٤ | الصداع ١٤٢ |
| الركائز الأساسية ٩٦ | الصعوبات ٤٤، ١٣٥ |
| الزمن ٤٩، ١٣٢، ٢٢٠، ٢٣٥، ٢٤٢ | الصفات الإدمانية للمكافآت ٦١ |
| الساعات المستهلكة ١٠٩ | الضجر ١٤٠ |
| السلوك ٥، ٦، ٧، ١٢، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٩، | الطاولة ٨، ٤٨، ٦٧، ١٩٦ |
| ٣٢، ٣٩، ٤١، ٤٤، ٤٥، ٤٧، ٥٢، | الطبائع الأساسية ٩٧ |

الفهرس

| | |
|--|-------------------------------------|
| الفوارق السلوكية ١٣٦ | الطبيعة البشرية ٩٧، ١١١، ١١٩ |
| القاعدة الذهنية ١٣٦ | الطبيعة السلوكية ٢٤ |
| القدرات التفسيرية الهائلة ١٢٨ | الطبيعية المزعومة ٩٨ |
| القدرة الإنتاجية ١١١ | الطعام ٦، ٢٠، ١٢٧، ٢١١ |
| القشعريرة ١٠٥ | الطقس ٢٤ |
| القطار ١٢١، ١٢٧، ١٤٣ | الطلاب ٤٢، ٥١، ٥٦، ٦٤، ١٠٩، ١٣٤ |
| القطع السبع لأحجية مكعبات "سوما" دون تجميع (على اليمين)، والأخرى بعد تجميعها فى واحد من ملايين الأشكال الممكنة. ٧ | ١٣٥، ١٣٦، ١٥٧، ١٥٨، ١٩٤ |
| القنابل ١٢١، ١٧٥ | ١٩٥، ١٩٨، ١٩٩، ٢٠١، ٢٠٣ |
| القوات السوفيتية ١٢١ | العاطفة ٦ |
| القوانين ٢٠، ٢٦، ٢٩، ١٣٢ | العافية البدنية ٨٨ |
| القوة المتنامية ١١٧ | العبث التجريبي ١٠٤ |
| القوى الخارجية ٢٢، ١١٩ | العدوانية ١٤١ |
| الكيانات ٢٨، ٩٣ | المطللة السنوية ٩٤ |
| الكيانات الجديدة ٩٣ | المقل الحاسوى المنطقى ٣٠ |
| المؤسسات الذكية ١٣١ | العلماء ٥، ٦، ٧، ١٠، ٢٥، ٣١، ٥٩، ٦٣ |
| المؤسسات الهادفة للمنفعة ٢٨ | ٦٦، ٨٠، ٨١، ١٣٣، ١٣٦، ١٥٧ |
| المتطلبات المالية ٩٦ | ١٦١، ٢٢٥ |
| المحاور الأربعة ١٠٣ | العلوم العسكرية ١٣٧ |
| المحفز ١، ٥، ١١، ١٢، ٢٢، ٢٦، ٣٢، ٣٤ | العمل الآلى الميكانيكى ١٢٤ |
| ٣٩، ٤٤، ٥٢، ٥٧، ٥٩، ٧٩، ٨٠ | العمل الإبداعى ٥٢، ٩٥، ٩٨، ٢١٠، ٢٣٢ |
| ٨٥، ٨٦، ٨٨، ١٢٢، ١٢٩، ١٦٠ | العنان ٦٩ |
| ١٦١، ١٩٨، ٢٠١، ٢٢٥، ٢٢٦ | الفضاء ٣، ٤ |
| ٢٢٧، ٢٢٩، ٢٣٠ | الفحم ٢٢، ٨٨ |
| المحفزات ٥، ٦، ١١، ٢٢، ٢٣، ٢٦، ٣١ | الفريق ١١٥، ١١٦، ١١٧، ١١٨، ١٨٦ |
| ٤٩، ٥٢، ٥٦، ٦٢، ٦٧، ٦٨، ٧٩ | ٢٣٥ |
| ٨٥، ٨٨، ١٢٢، ١٥٧، ٢١٢، ٢٢٥ | الفضل ١٣٠ |
| | الفقاعات الاقتصادية ٦٤ |
| | الفنون ١٠٤، ١٣٠ |
| | الفهود ١٨ |

الفهرس

| | |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| الملاحظات الملصقة ١٠٥ | المحفزات الخارجية ٢٢، ٥٦، ٦٢، ٦٧، |
| الممارسة القانونية الخاصة ١٠٩ | ٢٢٥، ٨٥، ٦٨ |
| المنهج الإداري ١١١ | المحفز الداخلي ٥، ١١، ٢٦، ٣٢، ٨٨، |
| المهمة ٢٢، ٥، ٤٠، ٥٦، ٦٠، ٦٨، ٦٩، ٧٠، | ٢٢٧، ٢٢٥ |
| ٧١، ٧٣، ٧٦، ٨٣، ١٠٣، ١٠٧، | المحفز السلبي ٢٢ |
| ١١٥، ١١٨، ١٣١، ١٤٣، ١٨٦، | المخ ٤، ٣٢، ٥١، ٦١، ٦٨، ٧١، ٢٣٢، |
| ١٨٧، ٢١٣، ٢٢٧، ٢٢٨، ٢٣٢، | المرحلة ٨، ٧٤، ١٠١، ١٤٥، ١٤٦، ١٤٩، |
| ٢٣٥ | ٢١٧، ١٥٨ |
| المهمة اللوغارتمية ٣٢ | المسائل المعروضة ١٣٥ |
| المهن ١٠٨ | المستشفيات ٩٤، ١٣١ |
| المواجهات ١٣٤، ١٧٣، ٢٠٧، | المستقبل ١٧، ٩٣، ٢١٤ |
| الموسوعة ١٧، ١٨، ٢٤ | المستويات المهارية ١٣٠ |
| الموقع الإخباري ١٠٥ | المشاريع ٢٦، ٢٧، ٩٣، ١٠٦، ١٥١، |
| الموقع الإلكتروني ٢٥، ٢٠٠، ٢٠١، ٢١٧، | المشاريع الاجتماعية ٢٧ |
| ٢١٨، ٢٢٠، ٢٢٤، ٢٣٩ | المشاريع شديدة ٩٣ |
| الميزانية ١٨ | المشروعات التقليدية ٢٨ |
| النتيجة المنشودة ١٠٩ | المصادر ١٣، ١٣١ |
| النجاحات السهلة ١٣٥ | المصلحة الذاتية الاقتصادية ٢٩ |
| النظام التشغيلي المعدل ٢١ | المصير الذاتي ٧٩، ٨٠، ٨٨، ٩٨، |
| النظام الحاسوبي ١٠١ | المعرفة النظرية ١٣٤ |
| النظرة النمطية ١٢٨ | المفاهيم النظرية ١٣٤ |
| النظريات الذاتية ١٣٣ | المقالات ١٨، ٢١٢ |
| النقط ٥٢ | المقر الرئيسي للشركة ١١١ |
| النقود ٦٧ | المكافآت الخارجية ٢٥، ٣٥، ٤٣، ٤٤، |
| النقيض ٣٣، ٥٧، ٦٤، ٧٩، ٨٢، ٨٣، ٨٧، | ٥١، ٥٩، ٦٤، ٧٤، ٨٦، ٨٧، ١٣١، |
| ٨٨، ١٠٨، ١٢١، ١٣٥ | ٢٣٧، ٢٣٣ |
| النمط السلوكي ١٤، ١٣، ٧٧، ٨٢، ٨٣، | المكافآت الختامية ٧٣ |
| ٨٥، ٨٦، ٨٨، ٨٩، ١٠٣، ١٠٧، | المكافآت المعينية المشروطة ٧٠ |
| ١٠٨، ١١٠، ١١٧، ١١٩، ١٣٣، | المكافأة الفورية ٦٢ |

الفهرس

| | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| الوظائف الشائقة ٣٦ | ١٣٦، ١٤٨، ١٥٣، ١٥٥، ١٦٣ |
| الوقت الذي يجب فيه استخدام المكافآت: | ١٦٥، ١٦٧، ١٦٩، ١٧٢، ١٧٩ |
| مخطط انسيابي بسيط ٧٦ | ١٨٠، ١٨٢، ١٨٩، ٨٧، ١٣٢ |
| الوقت المخصوص ١٠٣ | ١٢٩، ١٣٢، ٨٨، ١٥٥، ١٦٩ |
| الوقت المرن ١٠٠ | ٧٧، ١٦٥، ٨٨، ١٣٢، ١٣٣، ١٨٠ |
| الولايات المتحدة ٢٦، ٢٨، ٣٥، ٤٥، ٥٠ | ١٨٥، ٨٦، ٨٧، ٨٨، ٨٩، ١٠٣ |
| ٨٠، ١١٣، ١٢١، ١٢٢، ١٢٣ | ١٠٧، ١٠٨، ١١٠، ١١٧، ١١٩ |
| ١٢٩، ١٤٥، ١٤٦، ١٤٧، ١٤٩ | ١٢٢، ١٢٩، ١٣٢، ١٣٣، ١٣٦ |
| ١٥٢، ١٩٨، ١٩٩، ٢٠٣ | ١٤٨، ١٥٣، ١٥٥، ١٦٩، ١٧٢ |
| انتهاج سلوك ٩٩ | ٧٧، ١٨٩، ١٦٥، ١٨٩، ١٦٧ |
| انقصال العمال ١٢٨ | ١٨٧، ١٦٧، ١٧٩، ١٨٠، ١٨٢ |
| بابلوبيكاسو ١١٧ | ١٨٥، ١٨٧، ١٨٨، ١٩٧، ١٩٢ |
| باتاجونيا ١٢٨ | ١٩٣، ١٩٥، ١٩٧، ١٩٨، ١٩٩ |
| برامج البريد الإلكتروني ١٠٥ | ٢٠١، ٢٠٤، ٢٠٧، ٢١٠، ٢١٥ |
| بست باي ١١٠، ١١١، ٢١٩ | ٢٢١، ٢٢٧، ٢٢٨، ٢٣٣، ٢٣٥ |
| بوب وولف ٢٥ | ٢٢٧، ١٩٥، ٢٣٧، ٢٤٨، ١٣، ١٤ |
| بول بوتشيت ١٠٥ | ١٩٢، ١٩٨، ٢٢٨، ٢٣٣، ٢٣٥ |
| بول سيزان ١٢٩ | ٢٣٦، ١٩٧، ١٩٢، ٢٣٧، ٢٣٥ |
| بي إم دبليو ١١٣ | ٢٣٧، ٢٣٥، ٢٤٨، ١٤، ١٩٣ |
| بي كوربوريشن ٢٨ | ٢٣٥، ٢٣٦، ٢٣٧، ١٩٨، ١٩٩ |
| بيئة العمل الهادفة ٩٤، ١١٠، ١١١، ٢١٩ | ٢٠١، ٢٠٤، ٢٠٧، ٢١٠، ٢١٥ |
| بيست باراكس ١٣٦ | ٢٢١، ٢٢٧، ٢٢٨، ٢٤٨، ١١٩ |
| ت | ١٨٧، ١٨٨ |
| تأثير سواير ٤١، ٤٤، ٥٠، ٦٩، ١٣١ | النمط من العمل ٩٦، ١١٠ |
| ١٤٣ | الهاتف ١٣، ١٩، ١٠٦، ١١٢، ١١٧، ٢٠٨ |
| تايجر وودز ١٤٠ | الهدف الإجمالي ١٢٥ |
| تحفيز السيطرة ٩٩ | الوضع الافتراضي ٩٧، ١٠٩، ١١٩ |
| تحقيق الاستقلالية ١١١، ١١٩، ١٧٦ | ٢٢٨، ١٩٥ |

الفهرس

- تحقيق البراعة ٨٧، ١٢٨، ١٣١، ١٣٢،
١٣٦، ١٣٧، ١٣٨، ١٧٣، ١٧٥،
١٩٣، ١٩٥، ١٩٧، ٢١٣
- تريزا أماييل ٧١، ١٢٧، ١٨٦
- تشين ١٣٠
- تطبيق ١٣، ٥٨، ١١٦، ١٣٤، ١٨٥، ١٩٨
- تقسيم السلوك البشري ٩٨
- تكريس وقتهم ١٣٨
- توني هسيا ١١٢
- توين ٤٠، ٤١
- تويوتا ١٢٨
- ثرى إم الأمريكية ١٠٣
- جائزة نوبل ١٢٧، ١٩٠، ٢٤٢
- جارى بيكر ١٢٧
- جالوب ١٢٢
- جامعة بنسلفانيا ١٣٦
- جامعة جورج تاون ١٠٧
- جامعة هارفارد ٨١، ٨٢، ١٥٣، ١٥٥
- جانثر ٩٣، ٩٤، ٩٥، ٩٦، ١١٠
- جرس التنبيه ٦
- جرين جاركو ١٢٩، ١٣٠
- جودة الأداء ٤٥، ٩٩
- جورج ستيجلر ١٢٧
- جون مايجور ١٣
- جيف جانثر ٩٣، ١١٠
- جينوفا تشين ١٣٠
- حالة التدفق ١٢٦، ١٢٨، ١٢٩، ١٣١،
١٣٨، ١٤٢
- حدود الاقتصاد ٩٣
- حركة علم النفس الإيجابي ٨٠
- خدمة العملاء ١٠٧، ١١٢، ١١٣، ١١٤
- خدمة العملاء اليومية ١٠٧
- خدمة العملاء للشكوى ١١٢
- دانيال كانمان ٢٩
- دعم العملاء ١٠٣
- دوجلاس ماكجريجور ٢٢، ٨٢، ٨٥،
١٧٣، ٢١٥
- ديسى ١١، ٣، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢،
١٩، ٣٥، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٦٨، ٧٣،
٧٤، ٧٧، ٧٨، ٧٩، ٨٠، ٨١، ٨٨،
٩٨، ٩٩، ١١٧، ١٥٧، ١٥٨، ١٥٩،
١٨٨، ٢٠٦، ٢٢٥، ٢٤٢، ٢٤٣
- ديفيد جالتسون ١٣٩
- دين كامين ١١٠
- رائد الأعمال ٩٣
- رايان ٦٨، ٧٨، ٧٩، ٨٠، ٩٨، ٩٩، ١١٨،
١١٩، ١٥٧، ١٥٨، ١٥٩، ٢٤٢
- رصيف محطة قطار ١٢٠
- رفع البصر ٦٥
- روبرت بى ريتش ١٣٣
- روجيه فيديرير ٦٤
- ريتز كارلتون ١١٣

الفهرس

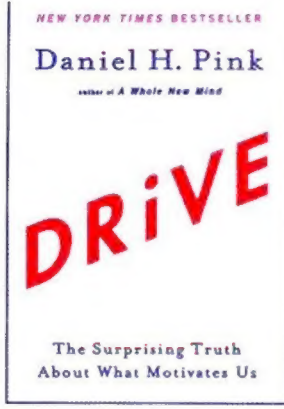
- غرف الدراسة ٢٠١، ١٣٦، ٦٠
- سام جلوسبيرج ٤٨
- سفينة شحن ١٢٧
- فأرة الكمبيوتر ١٣٠
- فايرفوكس ٢٨، ٢٤
- سكوت فاركوهار ١٠١
- فريتز سكولدر ١٣١
- سوما ٧٧، ٤٠، ٧
- فريدريك وينسلو تايلور ٣٢، ٢١
- شبكة المعلومات ٢٥، ٢٤
- فريق العمل ١٨٢، ١٥٠، ١١٥، ٦٢
- شركة الاتصالات السويدية ١٢٨
- فن الاستقلالية ١١٧
- شركة الاستشارات ١٢٣، ٣٤
- فينيسيا ١٢١
- شركة سوني ١٣٠
- قدرات الجسد ١٢٦
- شركة مايكروسوفت ١٨، ١٧
- قصر النظر ٦٤
- صعوبة التركيز ١٤٠
- قمامة اللغويات ١٠١، ١٢
- قوة الحروف الأبجدية ٨١
- عالم اقتصاد ١٨، ١٧
- كائنات آلية اقتصادية أحادية التوجه
- عالم الاقتصاد ١٣٩، ٥٩، ٣٠
- ٣٦
- عالم النفس ١٤٨، ١٣٧، ٤٧
- كارول دويك ٢٠٧، ١٩٧، ١٣٨، ١٣٢، ٨١
- عالم الهيدرونيات ٣٩
- كانون - بروكس ١٠٦، ١٠٣، ١٠٢، ١٠١
- عرض مشكلة الشمعة على نحو مختلف ٦٧
- ١٠٧
- عروض جوجل ١٠٥
- كبح السلوك السلبي ٣٩
- علاقة حميمة ٥
- كريم لاخاني ٢٥
- علماء الاقتصاد الألمان ٢٦
- كلاوس سكواب ١٢٧
- علماء السلوك ١٢، ٣٢، ٤١، ٧٩، ١٠٨
- كلية إدارة الأعمال ١٣١، ٧٨، ٥٥، ٣٤
- ٢٢٥، ١٣٢
- ٢١٦، ١٥٦، ١٥٢
- علم السلوك المعاصر ١٣٣
- كليمونت ١٢٥
- علم النفس البشري ٢٢
- كورنيل ١٠٠
- عمال النظافة ١٣١

الفهرس

- لاعب جولف ١٤٠
 لحظات التدفق ١٣٨
 لعبة الإحساس بالتدفق ١٣٠
 لعبة الخداع ١٠٠
 لويس كارول ٣٨
 ليف أوبس ١١٤
 لينوكس ٢٤، ٢٥
 مؤسس المتجر الإلكتروني لبيع الأحذية ١١٢
 ماكجريجور ٢٢، ٢٣، ٨٣، ٨٤، ٨٥، ١٧٣، ٢١٦، ٢١٥
 ماكينزي ٢٤، ١٢٣
 مايكروسوفت ١٧، ١٨، ١٩، ٢٤، ١٢٨
 مايك كانون ١٠١
 مبادئ التدفق ١٢٩
 مبدأ الحاسبة ١١٨
 متابعة العمل ١٣٥
 متاجر البقالة العضوية ١١٥
 مجال البرمجيات ١٠١
 مخلوق شبيه بالأميبا ١٣٠
 مراكز الاتصال ١١٢
 مسار التاريخ البشري ١١٩
 مستر روجرز ٧٨
 مشاريع الأعمال الطموحة ١٠٢
 مشكلات العمل ١٠٩
 مشكلة الشمعة بعد حلها. ٤٨
 مشكلة الشمعة عند عرضها. ٤٧
 مصنعي الأثاث ٢٧
 مطور برمجيات ١٠٣
 مطورو البرمجيات ٢٠
 معظم القدرات البشرية ١٢٣
 معهد ماساشوستس للتكنولوجيا ٤٦، ٦٨
 مفهوم الخط المتقارب ١٣٩
 مقطوعة موسيقية ١٢٥
 مكافأة ٥، ٦، ٨، ٩، ٣٨، ٤٨، ٥٦، ٦٠، ٦١، ٦٨، ٧٢، ٧٣، ١٢٥، ١٨٠، ١٩٥، ١٩٦، ١٩٧، ٢٠٤
 مكعبات طول الضلع ٧
 مهندس التشغيل ١٠٣
 مواجهة ذهنية ١٣٤
 موطن التحفيز ٦٠
 موقع السيطرة ١٢٣
 ميديوس ٩٤
 ميكانيكا الكم السلوكية ٣٩
 ميلتون، فريدمان ١٢٧
 ميهالى سيكزيتيمهالى ٨٠، ١٢٠، ١٤٨، ١٥٨، ١٦٩، ٢٠٥، ٢٠٨
 تحليل الجسم ١٣
 نظام التشغيل المعتمد ١٢٨
 نظام التشغيل موتيفيشن ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٦، ٢٨، ٢٩، ٣١، ٣٢، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٩، ٤٠، ٤٤، ٥٣، ٥٧، ٥٩، ٦١، ٦٦، ٧٧، ٨٥، ٩٨، ١٠٠، ١٠٤، ١٠٩، ١١٠، ١١٣، ١١٤، ١١٦، ١١٧، ١١٨، ١٢٢
 لاعب جولف ١٤٠
 لحظات التدفق ١٣٨
 لعبة الإحساس بالتدفق ١٣٠
 لعبة الخداع ١٠٠
 لويس كارول ٣٨
 ليف أوبس ١١٤
 لينوكس ٢٤، ٢٥
 مؤسس المتجر الإلكتروني لبيع الأحذية ١١٢
 ماكجريجور ٢٢، ٢٣، ٨٣، ٨٤، ٨٥، ١٧٣، ٢١٦، ٢١٥
 ماكينزي ٢٤، ١٢٣
 مايكروسوفت ١٧، ١٨، ١٩، ٢٤، ١٢٨
 مايك كانون ١٠١
 مبادئ التدفق ١٢٩
 مبدأ الحاسبة ١١٨
 متابعة العمل ١٣٥
 متاجر البقالة العضوية ١١٥
 مجال البرمجيات ١٠١
 مخلوق شبيه بالأميبا ١٣٠
 مراكز الاتصال ١١٢
 مسار التاريخ البشري ١١٩
 مستر روجرز ٧٨
 مشاريع الأعمال الطموحة ١٠٢
 مشكلات العمل ١٠٩
 مشكلة الشمعة بعد حلها. ٤٨
 مشكلة الشمعة عند عرضها. ٤٧
 مصنعي الأثاث ٢٧
 مطور برمجيات ١٠٣
 مطورو البرمجيات ٢٠
 معظم القدرات البشرية ١٢٣
 معهد ماساشوستس للتكنولوجيا ٤٦، ٦٨
 مفهوم الخط المتقارب ١٣٩
 مقطوعة موسيقية ١٢٥
 مكافأة ٥، ٦، ٨، ٩، ٣٨، ٤٨، ٥٦، ٦٠، ٦١، ٦٨، ٧٢، ٧٣، ١٢٥، ١٨٠، ١٩٥، ١٩٦، ١٩٧، ٢٠٤
 مكعبات طول الضلع ٧
 مهندس التشغيل ١٠٣
 مواجهة ذهنية ١٣٤
 موطن التحفيز ٦٠
 موقع السيطرة ١٢٣
 ميديوس ٩٤
 ميكانيكا الكم السلوكية ٣٩
 ميلتون، فريدمان ١٢٧
 ميهالى سيكزيتيمهالى ٨٠، ١٢٠، ١٤٨، ١٥٨، ١٦٩، ٢٠٥، ٢٠٨
 تحليل الجسم ١٣
 نظام التشغيل المعتمد ١٢٨
 نظام التشغيل موتيفيشن ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٦، ٢٨، ٢٩، ٣١، ٣٢، ٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٩، ٤٠، ٤٤، ٥٣، ٥٧، ٥٩، ٦١، ٦٦، ٧٧، ٨٥، ٩٨، ١٠٠، ١٠٤، ١٠٩، ١١٠، ١١٣، ١١٤، ١١٦، ١١٧، ١١٨، ١٢٢

الفهرس

| | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| هارى هارلو ١١، ٣، ٢٢، ٢٢٥، ٢٤٣ | ١٢٨، ١٣٦، ١٤٢، ١٤٨، ١٤٩ |
| | ١٥١، ١٥٣، ١٥٤، ١٧٩، ١٩٨ |
| وارتون ٧ | ١٩٩، ٢٠١، ٢٢٦، ٢٢٧، ٢٢٨ |
| وجهة النظر الجدلية ١٩ | ٢٢٩، ٢٣٢، ٢٣٤، ٢٤٤ |
| وحدات الأعمال ١٢٩ | نظام تشغيل ١٢، ١٥، ٢٠، ٦٦، ٨٩، ١١٧ |
| ويسكونسين ٣، ٧، ٢٢ | ٢٢٦ |
| ويكيبيديا ١٩، ٢٤، ٣٦ | نظرية الحافز ٥ |
| ويكيبيديا ١٩، ٢٤، ٣٦ | نورث كارولينا ٢٧ |
| ويليام رينكويس ١٠٩ | نيوتن ٢٨، ٢٩ |
| ويليام ماكنيت ١٠٤ | |
| | هارلو ١١، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ١٠، ١١، ١٢ |
| يوم فيدكس ١٠٢، ١٨٧ | ٢٢، ٢٤، ٥٨، ٢٢٥، ٢٤٣ |



الإشادة بـ

دانيال إتش. بينك

وكتابه

عقل جديد كامل

"يصيب الهدف مباشرة".

— صحيفة يو إس نيوز وصحيفة وورلد ريبورت

"جرىء ومفعم بالقوة".

— ذا ميامي هيرالد

"مثير للعقل والتفكير".

— صحيفة إنترناشونال هيرالد تريبيون

"يتمتع بينك بموهبة فى

التعليم بطريقة ممتعة

تنسى معها أنك تتعلم".

— مجلة فوربس